MANAJEMEN KINERJA

Dr.Edward Efendi Silalahi., MM., ChFC., CPLHI.
Dr.Yayan Hendayana., SE., MM.

PT. PENA PERSADA KERTA UTAMA

MANAJEMEN KINERJA

Penulis:
Dr.Edward Efendi Silalahi., MM., ChFC., CPLHI.
Dr.Yayan Hendayana., SE., MM.

ISBN: 978-634-268-953-0

Design Cover:
Yanu Fariska Dewi

Layout:
Miftahul Faiq Imar A

PT. Pena Persada Kerta Utama
Redaksi:
Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah.
Email: penerbit.penapersada@gmail.com
Website: penapersada.id. Phone: (0281) 7771388

Anggota IKAPI: 178/JTE/2019

All right reserved
Cetakan pertama: 2025

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa izin penerbit

KATA PENGANTAR

Dengan rahmat TUHAN yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, teriring rasa syukur penulis sampaikan atas selesainya buku ini dengan judul MANAJEMEN KINERJA .

Melalui perjalanan panjang serta berbagai rintangan yang telah dilalui, akhirnya penyusunan buku ini dapat terselesaikan walau masih jauh dari kesempurnaan. Karena penulis menyadari atas keterbatasan intelektualiatas dan pengalaman sehingga tidak mustahil masih terdapat kekurangan dan kesalahan dalam isi buku ini. Oleh karena itu, kritik yang konstruktif dan saran dari para pembaca sangat penulis harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Dalam era persaingan yang semakin ketat dewasa ini bahwa Kinerja (performance) telah menjadi isu sentral , baik di negara maju maupun di negara yang sedang berkembang. Hal tersebut terjadi antara lain sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Melalui manajemen kinerja, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya seorang karyawan secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanannya dalam bekerja.

Setiap organisasi harus mampu menampilkan kinerja terbaiknya dalam berbagai bidang, terutama menyangkut dengan para stakeholdernya. Situasi lingkungan saat ini yang semakin kompleks menuntut sebuah organisasi untuk bisa memuaskan kepentingan stakeholder yang beraneka ragam. Tidak jarang berbagai kepentingan tersebut saling bertentangan satu dengan yang lainnya. Maka, para manajer harus bertanggung jawab atas kinerja organisasi dan pengelolaan kinerja yang membutuhkan tujuan yang jelas dan terukur.

Kinerja keorganisasian tergantung pada kinerja individu dan kelompok, para manajer harus mencapai tingkat hasil karya yang tinggi dari mereka yang bekerja dalam organisasi. Pada dasarnya masyarakat mengevaluasi kinerja organisasi, kelompok, dan individu, adalah merupakan konsep terpisah, tetapi saling berhubungan.

Buku ini sangat bermanfaat bagi pimpinan organisasi, manajer dan mahasiswa yang memperdalam bagaimana manajemen kinerja dalam organisasi. Secara spesifik, buku ini membahas mengenai konsep dasar manajemen kinerja, pengertian dan arti penting, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut kinerja, baik kinerja organisasi sektor privat maupun kinerja organisasi sektor publik.

Akhirnya, kritik dan saran dari berbagai pihak diharapkan untuk menyempurnakan buku ini pada waktu-waktu mendatang, semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dalam mengelola sumber daya manusia.

Bekasi 01 November 2025

Dr.Edward Efendi Silalahi., MM., ChFC., CPLHI.
Dr.Yayan Hendayana., SE., MM.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI v
BAB I PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN KINERJA 1
A. Pengertian Kinerja 5
B. Indikator Kinerja 10
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja 13
D. Dimensi Kinerja 15
E. Lingkungan Manajemen Kinerja 18
F. Filosofi Manajemen Kinerja 28
G. Komponen Manajemen Kinerja 33
H. Teori Manajemen Kinerja 36
I. Tujuan Manajemen Kinerja 44
J. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kinerja 53
DAFTAR PUSTAKA 57
BAB II PERENCANAAN KINERJA 61
A. Perencanaan Strategis 61
B. Tujuan Kinerja 68
C. Sasaran Kinerja 87
D. Perencanaan Kinerja 89
E. Kesepakatan Kinerja 100
DAFTAR PUSTAKA 109
BAB III PELAKSANAAN KINERJA 111
A. Lingkungan Internal 113
B. Lingkungan Eksternal 115
C. Kondisi Strategik 117
D. Indikator Kinerja Organisasi 123
E. Model Kinerja Organisasi 124
F. Indikator Kinerja Individu 127
G. Umpan balik 138
H. Ulasan Kinerja 146
DAFTAR PUSTAKA 157

BAB IV PENGUKURAN KINERJA 158
A. Konsep Pengukuran Kinerja 160
B. Tujuan Pengukuran Kinerja 166
C. Model Pengukuran Kinerja 170
D. Jenis Ukuran Kinerja 175
DAFTAR PUSTAKA 179
BAB V EVALUASI KINERJA 184
A. Pengertian Evaluasi kinerja 185
B. Mengukur Kinerja 188
C. Proses Evaluasi Kinerja 191
D. Metode Penilaian Kinerja 194
E. Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja 208
F. Instrumen Evaluasi Kinerja 210
G. Model Evaluasi Kinerja 216
DAFTAR PUSTAKA 228
BAB VI PERBAIKAN KINERJA 229
A. Rencana Perbaikan Kinerja 229
B. Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Alat Perbaikan Kinerja 234
C. Mengoptimalkan Kinerja 241
D. Kinerja Mempengaruhi Komitmen Organisasi 249
E. Perbaikan Kinerja Membangun Loyalitas 255
DAFTAR PUSTAKA 261
BAB VII KOMPENSASI DAN KOMPETENSI 263
A. Manfaat Merit Pay 266
B. Tujuan Merit Based Pay 269
C. Keterampilan dan Pengalaman Kerja 274
D. Indikator-Indikator Kompetensi 282
E. Kinerja Sebagai Dasar Dari Insentif 285
F. Kompetensi Sebagai Dasar Kinerja 298
DAFTAR PUSTAKA 308
BAB VIII MOTIVASI KERJA 310
A. Motivasi Sebagai Dorongan Kinerja 312
B. Motivasi Menghasilkan Kinerja 317
C. Lingkungan Kerja dan Motivasi 329
D. Membangun Motivasi Kerja 340

DAFTAR PUSTAKA 365
BAB IX PEMBERDAYAAN 367
A. Tujuan Pengembangan 369
B. Pemberdayaan SDM 384
C. Perencanaan Pemberdayaan SDM 391
D. Pengembangan Kompetensi SDM 395
E. Strategi Pemberdayaan SDM 398
F. Pemberdayaan Melalui Pelatihan 403
DAFTAR PUSTAKA 421
BAB X PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA 422
A. Manfaat Perencanaan Karir 424
B. Desain Pengembangan Karir 426
C. Prestasi Kerja 428
D. Produktifitas Kerja 435
E. Faktor-Faktor Berpengaruh Terhadap Produktifitas 446
F. Disiplin Kerja 455
DAFTAR PUSTAKA 464
BAB XI KEPUASAN KERJA 466
A. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja 467
B. Mengukur Kepuasan Kerja 479
C. Dampak Kepuasan Karyawan 480
D. Membangun Kepuasan Kerja 489
E. Konsep Tiga Dimensi Kepuasan Kerja 496
F. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pergantian Karyawan 498
DAFTAR PUSTAKA 502
BAB XII MANAJEMEN KINERJA SEKTOR PUBLIK 503
A. Peran Manajemen Sektor Publik 504
B. Perencanaan Strategis Sektor Publik 508
C. Birokrasi Publik 519
D. Manajemen Personalia 537
E. Akuntabilitas 545
DAFTAR PUSTAKA 556
BAB XIII PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK 558
A. Konsep Pengukuran Kinerja Sektor Publik 560
B. Implementasi Pengukuran Kinerja 562
C. Pengukuran Kinerja Berbasis Analisis 566

D. Pengukuran Kinerja Berbasis Nilai Uang 578
DAFTAR PUSTAKA 591
BIOGRAFI PENULIS 593

BAB I
PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN KINERJA

Dalam lingkup organisasi baik organisasi bisnis atau bukan, mengelola kinerja terhadap bawahan dan organisasi bisa dikatakan menjadi bagian integral dari kehidupan organisasi itu sendiri. Pengelolaan kinerja seperti ini boleh jadi terinspirasi pepatah kuno di bidang manajemen yang sangat popular "you cannot manage what you do not measure". Pepatah ini menegaskan bahwa seseorang (dalam hal ini manajer atau pimpinan puncak sebuah perusahaan) tidak mungkin bisa mengelola dengan baik kinerja bawahan, karyawan, departemen, divisi dan bahkan kinerja perusahaan secara keseluruhan jika mereka tidak melakukan pengukuran atau penilaian kinerja dengan benar. Walhasil penilaian kinerja merupakan tugas seorang manajer yang tidak bisa dihindarkan.

Dukungan terhadap pentingnya penilaian kinerja juga datang dari Hamel & Prahalad (1994). Mereka mengatakan "if you do not measure it, you cannot improve it". Maksud dari pernyataan ini adalah pengukuran kinerja merupakan variabel penting dalam manajemen sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kinerja itu sendiri. Tanpa melakukan pengukuran kinerja mustahil seorang manajer bisa mengetahui perkembangan perusahaan yang dikelolanya, dan sudah tentu manakala dianggap perlu, mereka juga tidak bisa meningkatkan kinerja tersebut. Demikian pandangan Hamel & Prahalad. Terlepas dari pentingnya penilaian kinerja, Armstrong & Baron (1998) mengingatkan agar para manajer atau siapapun yang akan melakukan penilaian kinerja harus terlebih dahulu memahami esensi kinerja itu sendiri "if you can't define performance, you can't measure or manage it.'' Peringatan ini boleh jadi didasari oleh kenyataan bahwa kinerja sering dipahami secara berbeda oleh orang berbeda untuk tujuan berbeda.

Jika uraian diatas disederhanakan maka bisa dikatakan bahwa pengukuran kinerja maupun manajemen kinerja harus didahului dengan pemahaman yang benar tentang esensi kinerja itu sendiri. Mendefinisikan kinerja dengan demikian merupakan pangkal dari keseluruhan proses dari penilaian dan manajemen kinerja. Salah mendefinisikan kinerja bukan tidak mungkin salah pula dalam melakukan penilaian dan manajemen kinerja. Dampaknya tentu saja manajer tidak mampu menjalankan organisasi sesuai dengan keinginan pemilik dan tidak mampu melayani konsumen dan konstituen dengan baik. Karena alasan tersebut kajian tentang manajemen kinerja dan aspek-aspek lain yang terkait, termasuk filosofi, teori, konsep dan pengukuran kinerja sejak pertengahan tahun 1980an mulai menarik perhatian berbagai kalangan seperti akademisi, konsultan maupun praktisi, baik mereka yang bergerak di bidang organisasi komersial maupun organisasi sosial dan pemerintahan.

Sebagian orang mengatakan bahwa kata kinerja merupakan singkatan dari "kinetic energy kerja". Kebenarannya belum bisa dikonfirmasi. Namun dalam lingkup kajian manajemen dan organisasi kata "kinerja" bukan kata yang sama sekali baru dan dewasa ini telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi/perusahaan dan semua orang yang terlibat didalamnya. Bisa dikatakan istilah kinerja sudah dikenal sejak zaman pra modern. Beberapa sumber menyatakan bahwa istilah kinerja sudah dikenal pada masa kekaisaran dinasti Wei tahun 221-265 Masehi (Amstrong, 2009). Kaisar yang berkuasa saat itu mempekerjakan seseorang sebagai "imperial rater" dengan tugas utama mencatat semua kegiatan para karyawan rumah tangga kerajaan dan sekaligus mengevaluasi serta menilai kegiatan tersebut. Boleh jadi bentuk pencatatan, evaluasi dan penilaiannya masih sangat sederhana, tidak begitu kompleks dan komprehensif seperti sekarang ini. Namun demikian pencatatan kegiatan karyawan kerajaan inilah yang dianggap sebagai cikal bakal dari konsep kinerja, penilaian kinerja dan manajemen kinerja seperti yang kita kenal dewasa ini.

Meski sudah dikenal dan dipraktikkan cukup lama, baru sekitar tahun 1950an, paska Perang Dunia II, isu tentang kinerja terutama yang terkait dengan masalah penilaian, pengukuran, dan evaluasi kinerja mulai memperoleh perhatian serius dari berbagai kalangan: akademisi, konsultan dan para praktisi khususnya mereka yang terlibat dalam kegiatan organisasi baik organisasi sosial, pendidikan, rumah sakit, partai politik dan bahkan mereka yang terlibat pada organisasi keagamaan. Lebih-lebih bagi mereka yang bergerak dalam dunia bisnis, membahas kinerja sepertinya menjadi sebuah keharusan. Memasuki tahun 1990an isunya bukan lagi terkait dengan penilaian atau evaluasi kinerja tetapi meluas ke manajemen kinerja. Bahkan pada waktu itu manajemen kinerja dianggap sebagai "mantra" bagi para manajer untuk menyelesaikan berbagai persoalan organisasi (Meyer, 2004). Pada waktu itu bisa dikatakan seorang manajer belum disebut sebagai manajer jika belum menjalankan program kinerja, memberikan pelatihan karyawan demi peningkatan kinerja, memberi kompensasi karyawan demi terlaksananya program kinerja dan sebagainya.Walhasil, sejak saat itu berbagai konsep dan teori tentang kinerja beserta alat-alat ukurnya mulai dikaji secara intensif dan terus dikembangkan sampai akhirnya manajemen kinerja menjadi sebuah bidang kajian tersendiri dengan body of knowledge yang berbeda dengan bidang kajian lainnya (Meyer, 2004).

Paling tidak ada dua alasan mengapa kinerja menjadi "center of gravity – pusat daya tarik" berbagai kalangan. Pertama, perubahan lingkungan yang sangat dinamis, turbulen dan tidak menentu menyebabkan tingkat persaingan organisasi semakin hari semakin tajam dan bahkan mengarah pada situasi yang oleh D'Aveni (1994) disebut sebagai "hyper competition". Tidak seperti pada tahun 1970an dan sebelumnya dimana lingkungan organisasi masih relatif stabil sehingga mudah bagi para manajer untuk menjaga agar perusahaan tetap tumbuh berkelanjutan, dewasa ini dengan tingkat persaingan sangat ketat bisa dikatakan perusahaan hanya mampu menciptakan daya saing yang bersifat temporer (D'Aveni et al., 2010). Pada lingkungan seperti ini, satu-satunya cara agar perusahaan bisa tetap eksis, bertahan hidup dan tumbuh

berkelanjutan adalah keharusan bagi para manajer untuk secara kreatif membangun strategi-strategi baru agar kinerja perusahaan terus meningkat. Jika tidak, bukan tidak mungkin perusahaan yang dikelolanya akan dilikuidasi, manajernya diberhentikan dan para karyawannya di PHK. Penyebabnya karena para investor hampir pasti akan mengalihkan semua dananya ke perusahaan lain yang lebih menguntungkan. Dengan kata lain, mempertanyakan kinerja organisasi, kinerja para manajer dan karyawan, bagi investor menjadi suatu keniscayaan.

Secara rasional dengan demikian kinerja menjadi ukuran apakah pemilik atau investor masih bersedia meneruskan kepemilikannya. Sementara itu bagi sebuah organisasi atau perusahaan kinerja menjadi tolok ukur untuk mengetahui capaian-capaian organisasi; sejauh mana capaian-capaian tersebut sejalan dengan, terutama, keinginan para pemilik atau investor dan keinginan stakeholder lain. Bagi seorang manajer, kinerja menjadi penentu apakah dirinya bisa terus bertahan di perusahaan dan bahkan bisa dipromosikan ke level yang lebih tinggi atau sebaliknya terpaksa harus dilengserkan. Hal yang sama juga berlaku bagi karyawan non manajerial. Bagi sebagian karyawan kinerja merupakan peluang bagi dirinya untuk meraih, paling tidak, bonus atau insentif dan kalau beruntung bisa dipromosikan ke posisi manajerial. Namun tidak jarang pula karyawan juga merasa takut kalau mendengar kata kinerja. Kinerja bisa berarti berakhirnya status sosial seseorang sebagai seorang karyawan. Oleh karena itu banyak diantara mereka lebih suka tidak dinilai kinerjanya agar tetap aman di perusahaan.

Kedua, ketertarikan berbagai kalangan terhadap isu kinerja terutama karena kinerja merupakan alat ukur yang bisa diandalkan untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan sebuah organisasi. Lebih dari itu, peran kinerja bukan hanya penting bagi kehidupan organisasi tetapi juga bagi kehidupan masyarakat pada umumnya. Masyarakat bahkan tidak hanya peduli terhadap kinerja organisasi tetapi juga peduli terhadap proses untuk menghasilkan kinerja tersebut. Masyarakat seperti ini oleh Bowerman et al. (2000) disebut sebagai "performance measurement society". Pandangan Bowerman

et al. ini sejalan dengan stakeholder theory (Donaldson & Preston, 1995) yang menyatakan bahwa mereka yang berkepentingan terhadap perkembangan perusahaan bukan hanya pemilik atau investor tetapi juga pihak-pihak lain yang kadang-kadang bahkan tidak memiliki hubungan langsung dengan organisasi. Semua pihak (biasa disebut sebagai pemangku kepentingan atau stakeholders) seolah-olah memiliki hak untuk memperoleh informasi yang disajikan organisasi/perusahaan, termasuk informasi tentang perkembangan atau kemajuan organisasi beserta semua proses yang mendahuluinya. Bagi stakeholder, dengan demikian Laporan Kinerja merupakan bentuk transparansi organisasi, akuntabilitas dan tanggungjawab pengelola organisasi atau perusahaan kepada semua konstituen (pemangku kepentingan) yang dilayaninya. Bahasa sederhananya, kinerja merupakan perwujudan dari "good corporate governance". Oleh karena itu tidak berlebihan jika dikatakan bahwa kinerja merupakan manifestasi dari demokrasi organisasi (Nymans, 2012). Karena itu pula kinerja menjadi faktor penting dalam kehidupan organisasi/perusahaan dan sekaligus bagi kehidupan masyarakat.

A. Pengertian Kinerja

Disebutkan oleh Armstrong & Baron (2005) "jika kita tidak mampu mendefinisikan kinerja sama halnya kita tidak mampu mengukur dan memanaj kinerja – if you can't define performance, you can't measure or manage it." Meski demikian harus diakui bahwa pertanyaan apa sesungguhnya kinerja tidak mudah untuk dijawab karena sejauh ini tidak ada definisi baku tentang kinerja (Lebas & Euske, 2004). Kinerja merupakan konstruk multifaceted (Hubbard, 2009) dimana masing-masing pihak yang berkentingan terhadap kinerja cenderung mendefinisikan kinerja sesuai dengan pemahaman dan kepentingannya. Demikian juga kinerja sering dianggap sebagai konstruk multidimensi (Bates & Holton, 1995) yang tidak hanya dikaitkan dengan keseluruhan organisasi tetapi juga dengan bagian-bagian dalam organisasi termasuk unit aktivitas, proses dan individu karyawan. Karena itulah sangat tidak mengherankan jika kinerja didefinisikan secara beragam.

Untuk memahami pengertian kinerja, kiranya perlu terlebih dahulu memahami arti kata kinerja secara harfiah. Kata kinerja ketika diterjemahkan kedalam bahasa Inggris, terjemahannya adalah performance (noun – kata benda). Namun ketika kata performance diterjemahkan kembali kedalam bahasa Indonesia menggunakan kamus yang sama, atau kamus Inggris-Indonesia lain misalnya yang ditulis Echols & Shadily (1988), hasilnya bukan kinerja melainkan: pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi, hasil. Berdasarkan terjemahan silang ini tampak bahwa performance mempunyai pengertian yang berbeda. Di satu sisi pengertiannya adalah kinerja, dan di sisi lain pengertiannya adalah pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi, hasil. Dengan demikian, secara matematis, bisa disimpulkan bahwa kinerja pengertiannya sama dengan pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi, hasil. Namun jika kita merujuk pada Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian yang pas untuk kinerja adalah prestasi atau hasil.

Meski secara harfiah kinerja adalah kata benda yang pengertiannya sama dengan hasil atau prestasi, kinerja dalam literatur manajemen dan organisasi memiliki makna yang lebih luas dan beragam, bukan sekedar hasil atau prestasi. Misalnya pemahaman dan makna kinerja seperti yang dirangkum oleh Lebas & Euske (2004) sebagai berikut:

1. Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur, baik diukur menggunakan angka atau menggunakan sebuah ekspresi yang memungkinkan terjadinya komunikasi.
2. Kinerja berarti berupaya, sesuai dengan maksud tertentu, untuk menghasilkan sesuatu (misal upaya menciptakan nilai).
3. Kinerja adalah hasil dari sebuah tindakan.
4. Kinerja adalah kemampuan untuk menghasilkan atau potensi untuk menciptakan hasil (sebagai contoh, kepuasan pelanggan bisa dilihat sebagai potensi bagi organisasi untuk menciptakan penjualan di masa yang akan datang).

5. Kinerja adalah perbandingan antara hasil dengan benchmark (patokan) tertentu baik yang ditetapkan secara internal maupun patokan eksternal.
6. Kinerja adalah hasil yang tidak diduga (mengejutkan) dibandingkan dengan yang diharapkan.
7. Dalam disiplin psikologi, kinerja adalah bertindak (acting out).
8. Kinerja adalah pergelaran, khususnya dalam seni pertunjukan, yang melibatkan para aktor, peran mereka dan bagaimana peran dimainkan serta melibatkan orang luar yang menonton pergelaran tersebut.
9. Kinerja adalah "judgment" (sebuah keputusan atau penilaian) yang didasarkan pada sesuatu yang lain sebagai pembanding. Persoalannya adalah siapa yang harus menjadi pengambil keputusan dan bagaimana kriterianya.

Dari ragam pemaknaan kinerja seperti tersebut diatas, tampak bahwa kinerja tidak dipahami semata-mata sebagai kata benda. Memang dalam literatur manajemen dan organisasi secara umum kinerja lebih banyak dipahami sebagai hasil atau prestasi. Neely et al. (1995) misalnya mengatakan bahwa kinerja sama dengan efektifitas dan efisiensi. Efektivitas dan efisiensi tidak lain adalah hasil dari suatu tindakan. Namun demikian kelompok kedua memahami kinerja bukan sebagai kata benda melainkan sebagai kata kerja. Hal ini misalnya dikemukakan oleh Baird (1986) seperti dikutip oleh Lebas & Euske (2004) yang menegaskan bahwa kinerja bukan sebuah kejadian melainkan sesuatu yang berorientasi tindakan. Dengan kata lain, yang dimaksudkan dengan kinerja adalah upaya untuk menghasilkan sesuatu, bukan hasilnya.

Kelompok ketiga menggabungkan pemahaman kelompok pertama dan kelompok kedua. Kinerja menurut kelompok ini melibatkan upaya atau tindakan (kinerja sebagai kata kerja) dan hasil atau prestasi (kinerja sebagai kata benda) yang terjadi secara bersamaan. Corvellec, (1995) misalnya menganggap kinerja sebagai peristiwa yang terjadi secara simultan yang

melibatkan tindakan, hasil dari tindakan tersebut dan perbandingan antara hasil dari sebuah tindakan dengan ukuran atau patokan tertentu (benchmark).

Pendapat yang kurang lebih sama juga disampaikan oleh Armstrong & Baron (2005), menurutnya kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh seseorang atau organisasi. Hanya saja untuk memahami kinerja, proses untuk menghasilkan kinerja juga perlu diperhatikan karena proses tersebut merupakan bagian dari kinerja itu sendiri. Di sisi lain Brumback (1988) mendefinisikan kinerja sebagai akumulasi prilaku dan hasil. Menurut Brumback prilaku harus dibedakan dari hasil. Dalam penilaian kinerja, yang dinilai bukan hanya hasilnya, prilakunya juga harus dinilai tersendiri. Penyebabnya karena prilaku itu sendiri sesungguhnya adalah sebuah produk. Menurut Brumback prilaku adalah hasil dari upaya mental dan fisik seseorang yang timbul selama proses aktivitas berlangsung.

Berdasarkan ragam pemahaman kinerja seperti ini (kinerja sebagai tindakan, prilaku, hasil dan gabungan antara tindakan dan hasil), Lebas & Euske (2004) selanjutnya menawarkan definisi kinerja yang lebih komprehensif, yaitu:

"Performance is the sum of all processes that will lead managers to taking appropriate actions in the present that will create a performing organization in the future (i.e., one that is effective and efficient)". Artinya kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi di masa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi).

Elaborasi lebih detail dari pengertian diatas adalah sebagai berikut. Pertama, kinerja merupakan sekumpulan proses. Hal ini menandakan bahwa kinerja bukan kegiatan tunggal, bukan pula hanya sebagai akibat. Sebaliknya kinerja merupakan serangkaian tindakan mulai dari rencana tindakan, proses melakukan tindakan dan evaluasi hasil tindakan yang melibatkan berbagai

macam unsur termasuk prilaku manusia dan organisasi serta lingkungan yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam bahasa sistem dengan demikian kinerja melibatkan input, proses dan output serta lingkungan yang melingkupi input-proses-output.

Kedua, kinerja pada dasarnya bergantung pada keputusan dan tindakan yang diambil oleh seorang manajer. Keputusan seorang manajer tentu saja tidak akan berarti apa-apa (tidak menimbulkan kinerja) jika tidak diikuti oleh tindakan-tindakan lain baik yang dilakukan manajer itu sendiri maupun para karyawan. Demikian juga, dampak dari keputusan manajer tidak bisa dilihat pada saat keputusan tersebut dibuat melainkan baru beberapa waktu sesudahnya. Artinya, meski keputusan manajer merupakan rangkaian dari kinerja dan merupakan unsur penting dari kinerja, kita tidak bisa mengatakan bahwa keputusan manajer adalah sebuah kinerja. Keputusan manajer hanyalah sebuah pemicu (driver) yang memungkinkan terciptanya kinerja organisasi.

Ketiga, sebuah organisasi dikatakan berkinerja jika organisasi tersebut menghasilkan sesuatu di waktu yang akan datang sebagai akibat dari tindakan saat ini. Penjelasan ini menggambarkan adanya proses sebab akibat dalam penciptaan kinerja. Tindakan adalah sebab yang menimbulkan kinerja dan hasil adalah akibat dari sebuah tindakan – keduanya terjadi secara sekuensial dan kontinyu secara berulang-ulang.

Keempat, indikator yang paling umum untuk mengetahui kinerja sebuah organisasi bisa dilihat dari efektifitas dan efisiensi organisasi. Efektif berarti organisasi mampu bertindak dan menghasilkan sesuatu sesuai atau lebih baik dari yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan efisien adalah penggunaan sumberdaya organisasi sehemat mungkin sepanjang hasil yang diinginkan bisa dicapai. Meski kedua ukuran ini bisa disebut sebagai ukuran umum, tidak jarang organisasi berbeda menggunakan indikator berbeda. Bagi organisasi nir laba misalnya, kualitas layanan dianggap sebagai indikator utama kinerja organisasi, sementara ukuran penting bagi organisasi bisnis adalah "maximizing value of the firm" atau sering disebut

sebagai meningkatnya kesejahteraan pemilik. Bahkan dalam satu lingkup organisasi sekalipun menjadi hal biasa untuk menggunakan ukuran kinerja berbeda. Ukuran kinerja paling utama bagi departemen akuntansi adalah ukuran- ukuran berbasis financial (Otley, 2004). Sementara itu departemen pemasaran akan dikatakan berkinerja baik jika mampu memberi kepuasan bagi konsumen dan konsumen loyal kepada perusahaan (Clark, 2004). Di sisi lain, depertemen produksi boleh jadi akan dinilai kinerjanya berdasarkan inovasi produk, kelancaran proses produksi dan kemapuannya untuk mendesain produk baru (Neely & Austin, 2004).

B. Indikator Kinerja

Uraian sebelumnya menegaskan bahwa seorang manajer yang diberi tanggung-jawab untuk mengelola sebuah organisasi dituntut untuk memberi kepuasan bukan hanya kepada pemilik atau investor tetapi juga kepada stakeholders lain. Artinya menghasilkan kinerja keuangan semata dianggap tidak cukup. Keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi sangat tergantung juga pada kemampuan seorang manajer untuk menghasilkan kinerja lain yang bisa memenuhi kepentingan pihak-pihak berbeda. Tuntutan dua kelompok yang berbeda kepentingan ini membawa konsekuensi bagi manajer untuk menghasilkan kinerja yang berbeda. Manajer sudah tentu tidak bisa memilih salah satu dan mengabaikan yang lain. Di sisi lain, untuk bisa menghasilkan beragam kinerja yang berbeda tersebut sudah tentu manajer tidak bisa bekerja sendirian. Suka atau tidak suka manajer harus melibatkan karyawan, tim kerja, unit kerja dan departemen terkait, dan uniknya masing- masing kelompok internal ini juga ingin dinilai kinerjanya secara berbeda.

Penjelasan diatas memberi gambaran, seperti diungkapkan sebelumnya, bahwa pihak yang berbeda membutuhkan ukuran kinerja yang berbeda. Oleh karena itu tantangan yang dihadapi seorang manajer adalah mengumpulkan informasi yang tepat agar bisa menghasilkan kinerja sesuai dengan kebutuhan masing-masing pihak yang

berbeda kepentingan. Menurut Edwards & Thomas (2005) kompilasi informasi yang digunakan untuk mengukur dan mengases kinerja disebut sebagai Indikator Kinerja atau Performance Indicator (PI). Namun karena indikator kinerja cukup beragam, Flapper et al. (1996) mencoba mengelompokannya berdasarkan klasifikasi berikut ini:

Indikator Kinerja Finansial vs Non-Finansial. Kinerja financial sudah tentu sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi terutama bagi organisasi bisnis. Indikator kinerja financi*al* yang umum digunakan diantaranya adalah: laba, ROI, ROA, dan book value. Karena kinerja financial tidak cukup untuk menjelaskan kinerja organisasi secara keseluruhan maka perlu didukung oleh kinerja non-finansial seperti: kualitas layanan, inovasi produk dan kemampuan perusahaan menyampaikan produk tepat waktu. Dalam bahasa Kaplan & Norton (1996), indikator kinerja financial sering disebut sebagai "lag indicator" – hasil akhir yang bisa berkelanjutan jika didukung oleh "lead indicator".

Tanpa dukungan tersebut bisa dikatakan keberhasilan kinerja finansial hanya mampu bertahan dalam jangka pendek.

1. Indikator Kinerja Global vs Lokal. Yang dimaksudkan dengan indikator kinerja global adalah indikator kinerja yang menjadi tanggungjawab manajer puncak. Sementara para manajer dibawah manajer puncak bertanggungjawab pada kinerja yang bersifat lokal sesuai ruang lingkup pekerjaan masing-masing yang terbatas.
2. Indikator Kinerja Internal vs Eksternal. Indikator kinerja internal adalah informasi yang digunakan untuk memantau kinerja internal organisasi termasuk kinerja karyawan, tim, unit kerja dan departemen. Sementara itu indikator kinerja eksternal adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi yang terkait dengan kepentingan pihak eksternal seperti konsumen. Demikian juga indikator kinerja eksternal digunakan untuk mengevaluasi pihak eksternal seperti supplier yang kegiatannya berdampak pada keinerja internal organisasi

seperti input, proses dan output.

3. Indikator Kinerja Berbasis Hirarki Organisasi. Hubungan vertikal dalam kehidupan organisasi biasanya sangat bergantung pada bagaimana struktur organisasi didesain mulai dari level organisasi paling bawah sampai pada level paling tinggi. Masing-masing level organisasi memiliki indikator kinerja tersendiri namun secara hirarkis, jumlah indikator kinerja akan semakin sedikit ketika level organisasi semakin keatas.
4. Indikator Kinerja Sesuai dengan Kegunaannya. Klasifikasi ini didasarkan pada perbedaan orientasi masing-masing departemen pada lingkungan organisasi. Departemen Pemasaran misalnya orientasinya berbeda dengan departemen R&D, SDM, Dept. Keuangan, Dept Produksi dsb. Karena masing-masing departemen orientasinya berbeda maka indikator kinerjanya juga berbeda.

Terlepas dari banyaknya indikator kinerja yang bisa digunakan oleh sebuah organisasi, satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah setiap indikator tidak berdiri sendiri yang terpisah dari indikator lain. Sebaliknya setiap indikator adalah bagian yang tidak terpisahkan dari indikator lain yang saling terkait sehingga pada akhirnya yang tersisa adalah indikator-indikator kunci yang jumlahnya sangat terbatas. Indikator-indikator kunci atau sering disebut Key Performance Indicators (KPIs) adalah indikator paling penting yang dinyatakan secara kuantitatif dan menggambarkan kemampuan sebuah organisasi untuk bersaing dalam lingkup industri (Vukomanovic et al. 2010).

Hal penting lain yang patut dipahami dalam kaitannya dengan KPI adalah (1) KPI harus memperoleh persetujuan dan kesepakatan semua pihak sebagai key success faktor perusahaan, dan (2) KPI harus merefleksikan tujuan organisasi jangka panjang. Sebagai contoh, jika sebuah organisasi ingin menjadi "the most profitable company in industri – perusahaan paling menguntungkan dalam industri" maka KPInya adalah "Laba

Sebelum Pajak" dan atau "shareholder equity". Hal ini menunjukkan bahwa setiap organisasi boleh jadi memiliki KPI berbeda, tergantung pada tujuannya, meski katakanlah organisasi tersebut bergerak pada industri yang sama. KPI juga menggambarkan apa yang paling penting yang harus diketahui dan dikerjakan semua karyawan, tim, unit kerja dan departemen. Semuanya harus fokus dan mengarah tercapainya atau bahkan melebihi yang disyaratkan KPI. Pedoman yang biasa digunakan untuk menyusun KPI seharusnya memenuhi kriteria SMART.

1. Specific – jelas, tidak ambigu, langsung pada tujuan, mudah dipahami dan menantang.
2. Measurable – bisa diukur secara kuantitatif, kualitatif, waktu dan uang.
3. Achievable – bisa dicapai dalam pengertian menantang tetapi masih dalam jangkauan kompetensi dan komitmen karyawan.
4. Relevant – relevan terhadap tujuan perusahaan sehingga tujuan individu bisa diselaraskan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
5. Timely – dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah disepakati.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimensi dan multi-faceted sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor individu. Sumberdaya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat merekalah yang secara riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi serta efikasi diri karyawan. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2. Faktor kepemimpinan. Tidak jarang dalam praktik ditemukan seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kinerjanya buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua orang karyawan tetapi boleh jadi pada sebagian besar karyawan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer seringkali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, misal membuat keputusan yang baik tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Manajer misalnya tidak mampu berinteraksi dengan karyawan dan gagal memberi dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap karyawan. Akibatnya bisa diduga, karyawan tidak bisa bekerja maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan.
3. Faktor tim kerja. Dalam kehidupan organisasi, tidak semua pekerjaaan bisa diselesaikan seorang karyawan secara mandiri. Suka atau tidak keterlibatan rekan kerja tidak bisa dihindarkan. Artinya kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi.
4. Faktor sistem organisasi. Dalam bahasa sistem, organisasi terdiri dari beberapa sub-sistem yang saling terkait. Artinya gagalnya salah satu sub- sistem bisa menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik
5. Faktor situasi (konteks). Keempat faktor yang disebutkan dimuka biasa disebut sebagai faktor internal organisasi. Menurut "teori sistem – open system theory" keberhasilan sebuah organisasi berprestasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor eksternal seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi, dan persaingan

memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerjanya baik.

Kelima faktor diatas harus memperoleh perhatian yang seimbang ketika kita menilai atau mengukur kinerja organisasi. Memang harus diakui bahwa faktor individu karyawan merupakan faktor yang cukup dominan yang mampu mempengaruhi kinerja organisasi utamanya jika kita menyadari bahwa kegiatan kerja sehari-hari dilakukan oleh individu karyawan. Itulah sebabnya kajian-kajian terhadap kinerja dan penilaian kinerja, khsususnya dalam konteks manajemen sumberdaya manusia, pada umumnya dikaitkan dengan atribut individu karyawan. Meski demikian, sekali lagi, kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh apa yang dikerjakan karyawan tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi (Atkinson & McCrindell, 1997), prilaku kepemimpinan seorang manajer yang notabenenya merupakan reflksi bagaimana manajer membina, melatih dan mengarahkan karyawan. Demikian juga peran lingkungan organisasi ikut menentukan kinerja organisasi. Hal ini sejalan teori kontingensi (Prescott, 1986) yang mengatakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan.

D. Dimensi Kinerja

Setelah membahas pengertian, konsep dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, selanjutnya adalah pembahasan mengenai dimensi kinerja. Memahami dimensi-dimensi kinerja diyakini tidak kalah penting karena dimensi-dimensi inilah yang biasanya menjadi kriteria untuk mengukur kinerja organisasi. Menurut Fitzgerald et al. (1991) ada dua dimensi untuk mengukur kinerja. Kedua dimensi tersebut dikelompokkan menjadi dua kategori, yakni pertama merupakan dimensi hasil yang terdiri dari daya saing organisasi dan keberhasilan organisasi secara finansial (financial success). Sedangkan kategori kedua adalah determinan keberhasilan yang terdiri dari

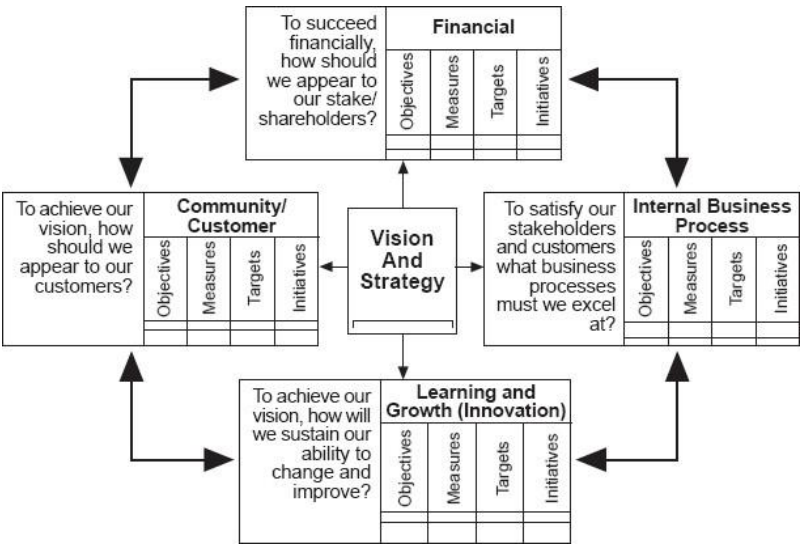
kualitas, fleksibilitas, pemanfaatan sumberdaya dan inovasi. Sementara itu Atkinson et al. (1997) membedakan dimensi kinerja menjadi dua yaitu dimensi keberhasilan organisasi sebagai tujuan utama organisasi dan dimensi kedua adalah determinan keberhasilan organisasi yang diposisikan sebagai tujuan kedua organisasi. Atkinson et al. (1997) selanjutnya mengatakan bahwa yang dimasud dengan tujuan utama organisasi adalah orientasi organisasi yang bersifat eksternal dalam pengertian tujuan yang ingin dicapai organisasi biasanya bersifat jangka panjang sesuai dengan pernyataan visi/misi organisasi. Sebaliknya, yang dimaksud dengan tujuan kedua organisasi, sering juga disebut sebagai tujuan operasional, adalah orientasi organisasi yang bersifat internal yakni sejauh mana organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa dan mampu menyerahkannya kepada konsumen.

Kedua pendapat tentang dimensi kinerja, baik yang dikemukakan oleh Fitzgreal et al. dan Atkinson et al., sesungguhnya tidak jauh berbeda. Keduanya menyatakan bahwa dimensi kinerja terdiri dari dua yakni dimensi internal (dimensi operasional) yang menjadi determinan bagi dimensi kedua yaitu keberhasilan organisasi yang bersifat jangka panjang. Berdasarkan penjelasan ini, bisa diartikan bahwa pengukuran kinerja organisasi bisa difokuskan pada pengukuran yang bersifat internal atau operasional seperti kinerja karyawan, dan atau pengukuran yang bersifat eksternal atau jangka panjang seperti kinerja finansial, pertumbuhan organisasi dan kepuasan konsumen.

Berbeda dengan dua pendapat diatas, Kaplan & Norton (1992, 1996) mengatakan bahwa organisasi bisa dinilai kinerjanya berdasarkan empat dimensi berbeda namun saling terkait dan keempat dimensi ini harus dikaitkan pula dengan visi dan strategi organisasi. Keempat dimensi yang dimaksud adalah dimensi keuangan, konsumen, internal proses, dan dimensi inovasi (pertumbuhan organisasi) dan pembelajaran. Keempat dimensi kinerja seperti dikemukakan Kaplan & Norton popular dengan nama Balanced Scorecard atau biasa disingkat BSC (lihat

Gambar 1.2). Seperti tampak pada Gambar 1.2, masing-msaing dimensi memiliki perspektif berbeda. Sebagai contoh, dimensi finansial berorientasi pada kepentingan pemegang saham (stockholder). Artinya setiap organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan pemagang saham dalam bentuk misalnya tingkat pengembalian investasi, peningkatan harga saham, dsb. Sedangkan dimensi konsumen orientasinya adalah kepuasan konsumen yang kepentingannya tentu saja berbeda dengan pemilik atau pemegang saham.

Meski masing-masing dimensi memiliki kriteria berbeda, keempat dimensi ini tidak bisa serta merta dipisahkan satu dengan yang lain. Keempat dimensi ini saling berkaitan yang titik simpulnya ada pada visi dan strategi jangka panjang organisasi. Disamping itu, agar visi organisasi bisa dicapai masing-masing dimensi perlu dijabarkan lebih lanjut masing-masing menjadi empat (4) sub-dimensi yakni: objectives (tujuan yang ingin dicapai masing- masing dimensi), measures (ukuran standar pencapaian), targets (sasaran jangka pendek), dan initiatives (upaya-upaya yang perlu dilakukan organisasi).



Sumber: Kaplan & Norton, 1992

Gambar 1.1

***Balanced Scorecard* – Empat Dimensi Kinerja Menurut Kaplan & Norton**

Didepan telah dikatakan bahwa dimensi kinerja seperti dikemukakan Kaplan & Norton berbeda dengan dimensi kinerja yang dikemukakan dua pendapat sebelumnya. Namun demikian, jika dicermati lebih seksama keempat dimensi yang ditawarkan Kaplan & Norton sesungguhnya juga bisa dikelompokkan menjadi dimensi yang berorientasi eksternal direpresentasikan oleh dimensi finansial dan kepuasan konsumen, dan dimensi internal diwakili oleh proses bisnis internal dan inovasi (pembelajaran dan pertumbuhan). Selain itu, tiga dimensi determinan keberhasilan organisasi seperti dikemukakan Fitzgerald et al. yakni kualitas, fleksibilitas dan penggunaan sumberdaya pada dasarnya identik dengan dimensi proses bisnis internalnya Kaplan & Norton.

E. Lingkungan Manajemen Kinerja

Ketika dua orang atau lebih berkumpul, saling berinterakasi, bekerja sama atau bekerja bersama, hampir pasti diantara mereka akan saling menilai rekan kerja masing-masing. Tidak jarang seseorang akan menilai kepribadian, sikap, atau prilaku orang lain. Sedangkan orang yang lain lagi akan menilai sejawatnya berdasarkan cara mereka bekerja atau bahkan kinerjanya. Penilaian seperti ini merupakan hal biasa, bersifat alami, meski penilaiannya biasanya dilakukan secara informal. Yang menjadi masalah adalah penilaian secara informal sering menimbulkan perdebatan dan bahkan konflik karena, tidak jarang, hasil penilaian tidak akurat. Penyebabnya karena penilaian secara informal cenderung bersifat subyektif dan bias, suka dan tidak suka.

Cara penilaian seperti disebutkan diatas tidak hanya terjadi pada hubungan dua orang atau lebih yang bersifat informal, dalam hubungan yang bersifat formal sekalipun cara yang sama sering dilakukan. Sebagai contoh, pada organisasi yang relatif masih kecil, perusahaan keluarga misalnya, pemilik yang biasanya bertindak sekaligus sebagai manajer cenderung menilai bawahannya berdasarkan intuisi atau suasana psikologis dan ukuran- ukuran subyektif pemilik/manajer tersebut. Jika

suasana psikologis pemilik sedang positif boleh jadi semuanya serba baik. Namun sebaliknya, ketika berbagai masalah sedang menimpa pemilik bukan tidak mungkin semua bawahan juga terkena imbasnya. Bagi organisasi yang menyongsong masa depan yang sangat panjang sudah tentu cara penilaian seperti ini tidak bisa dijadikan patokan dan tidak memberi jaminan masa depan organisasi. Oleh karena itu agar penilaian lebih akurat dan hasil penilaiannya bisa dipertanggungjawabkan diperlukan sistem penilaian formal.

Bagi organisasi yang dikelola secara formal seperti perusahaan kecil, atau besar termasuk perusahaan keluarga, atau organisasi-organisasi formal lainnya termasuk organisasi nirlaba dan organisasi pemerintahan menilai kinerja secara formal sepertinya menjadi keharusan. Tujuannya untuk mengetahui keberhasilan dan perkembangan organisasi dan sekaligus menjadi umpan balik bagi para manajer untuk mengelola organisasi lebih baik lagi. Dalam perkembangannya, dewasa ini bahkan penilaian kinerja secara formal sering dianggap tidak cukup. Perspektif terkini menganggap penilaian kinerja hanyalah bagian integral dari maanjemen kinerja. Pergeseran ini tidak lepas dari perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks, dinamis dan tidak menentu yang menuntut para manajer untuk bekerja hari ini tetapi hasilnya bukan hanya untuk kepentingan hari ini tetapi untuk kepentingan masa depan yang lebih baik.

Sejauh ini tidak diketahui secara pasti sejak kapan penilaian kinerja secara formal mulai dilakukan. Meski demikian, beberapa penulis seperti Furnham (2004), Armstrong & Baron (2009), dan Dixit & Agarwal (2013) yang mengutip tulisan Harold Koontz (1971) "Appraising managers as managers" mengatakan bahwa penilaian kinerja secara formal sudah dipraktikkan pada masa kekaisaran dinasti Wei (221-265 SM). Saat itu pihak kerajaan mempekerjakan seorang "imperial rater" yang bertugas mencatat dan menilai kinerja pegawai rumah tangga kerajaan. Selang beberapa abad kemudian, Ignatius Loyola (1491 - 1556) , pendiri Ordo Jesuit membuat

sistem penilaian kinerja formal yang bertujuan untuk menilai anggota Serikat Jesuit. Dua catatan ini memberi gambaran bahwa penilaian kinerja pada kehidupan organisasi (organisasi kerajaan dan organisasi keagamaan) telah dilakukan jauh sebelum era revolusi industri berlangsung. Disini revolusi industri dijadikan pembanding karena revolusi industri sering dianggap sebagai tonggak sejarah yang membedakan antara organisasi pra modern dengan kehidupan organisasi modern.

Tentunya penilaian kinerja yang dilakukan saat itu masih relatif sederhana jika dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja saat ini yang lebih komprehensif. Terlepas dari kekurangan yang ada, harus diakui bahwa praktik penilaian tersebut bisa dianggap sebagai cikal bakal konsep penilaian kinerja dan menjadi embrio munculnya konsep manajemen kinerja pada era organisasi modern. Dokumen sejarah tentang praktik penilaian kinerja formal pada era pra-modern sepertinya berhenti sampai pada kedua praktik diatas. Setelahnya tidak ada dokumen lain yang menunjukkan adanya praktik penilaian kinerja secara formal. Bahkan setelah revolusi industri, catatan tentang penilaian kinerja secara formal tidak ditemukan sebelum awal abad 20.

Radnor & Barnes (2007) membagi sejarah perkembangan penilaian kinerja dan manajemen kinerja pada era modern menjadi tiga periode yakni: (1) periode awal abad duapuluh, (2) periode setelah perang dunia kedua – pertengahan tahun 1980an, dan (3) periode pertengahan 1980an – sekarang. Pada awal abad 20 Amerika Serikat membangun industri manufaktur dalam skala besar, popular dengan istilah "big is beautiful" dengan asumsi semakin besar skala perusahaan maka semakin efisien perusahaan tersebut. Oleh karena itu sangat tidak mengherankan jika ukuran keberhasilan sebuah perusahaan adalah sejauh mana perusahaan bisa mencapai tingkat efisiensi tersebut. Atau dengan kata lain, paradigma pengukuran dan penilaian kinerja saat itu adalah efisiensi biaya. Meski demikian, paska perang dunia kedua fokus perhatian pengukuran kinerja secara gradual mengalami pergeseran. Fokus perhatiannya bukan pada sisi

internal organisasi – biaya dan efisiensi melainkan mulai berorientasi eksternal – kualitas, fleksibilitas, ketepatan waktu dan inovasi. Terakhir, memasuki tahun 1980an mulai terjadi ketidakpuasan terhadap model pengukuran kinerja yang telah dipraktikan pada periode-periode sebelumnya. Ketidakpuasan ini pada akhirnya mendorong dikembangkannya model yang lebih komprehensif yang penekannya bukan hanya pada sisi internal atau eksternal organisasi tetapi melibatkan keduanya dan berorientasi masa depan. Perubahan yang cukup radikal ini oleh Neely (1999) disebut sebagai "performance measurement revolution – revolusi pengukuran manajemen". Uraian masing-masing periode adalah sebagai berikut.

1. Awal Abad Dua Puluh

Pada era modern, penilaian kinerja mulai dikenal berbarengan dengan dikembangkannya "scientific management" oleh Frederick W. Taylor (1856- 1915). Bahkan tidak berlebihan jika dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian tidak terpisahkan dari scientific management. Sebagaimana kita ketahui, scientific management dibangun dengan tujuan untuk menghilangkan praktik kerja berbasis kebiasaan (rule of thumb) yang dianggap tidak ilmiah. Sebelum dikembangkan manajemen ilmiah, karyawan pada umumnya melakukan kegiatan kerja berdasarkan kebiasaan dan pengalaman sebelumnya. Akibat dari pola kerja seperti ini, perusahaan tidak mampu memanfaatkan sumberdaya secara efisien dan produktivitas karyawan juga rendah. Untuk mengatasi persoalan ini, Taylor melakukan kajian ilmiah untuk menentukan standar kerja terbaik. Standar ini nantinya akan menjadi dasar untuk menilai kinerja karyawan dan digunakan untuk memberi insentif bagi karyawan yang mampu memenuhi standar tersebut. Karena upaya-upayanya tersebut, Taylor mendapat predikat "Bapak Scientific Management". Disamping itu, dalam ranah kajian manajemen kinerja Taylor juga diakui sebagai orang pertama pada era modern yang secara formal melakukan penilaian kinerja karyawan.

Di sisi lain, untuk memastikan karyawan mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan atau bahkan kinerjanya melampaui standar tersebut, Taylor melakukan dua hal. Pertama, secara berkelanjutan melakukan observasi secara sistematik untuk memantau dan mengukur kinerja karyawan sehingga tercapai tingkat efisiensi kerja. Lebih penting lagi, melalui penilaian kinerja formal, Taylor juga berharap jumlah pekerja bisa ditekan sampai tingkat paling minimal setara kerja mesin. Kedua, Taylor juga menggunakan reward sistem berupa insentif sebagai alat motivasi karyawan. Apa yang dilakukan Taylor inilah yang dianggap sebagai awal dibangunnya konsep penilaian kinerja pada era manajemen modern. Praktik ini kemudian dilanjutkan oleh para pengikut Taylor.

Tidak lama setelah Taylor mempraktikkan sistem monitoring secara formal, pada tahun 1920an Angkatan bersenjata Amerika Serikat memperkenalkan "rating system" atau sistem pemeringakatan, seperti yang dilakukan oleh pabrik-pabrik di Amerika, untuk menilai kinerja para pejabat militer. Upaya ini bahkan pada akhirnya menyebar ke daratan Eropa khususnya Inggris.

2. Periode Setelah PD II – Pertengahan 1980an

Setelah Perang Dunia ke 2, atau tepatnya pada tahun 1950an dan 1960an, di Amerika dan Inggris mulai diperkenalkan "Merit Rating" yang belakang dikenal sebagai "Performance Appraisal". Merit rating (pemeringkatan berdasarkan sifat terpuji) adalah proses asesmen terhadap karyawan. Asesmen ini secara spesifik menilai kepribadian karyawan seperti: integritas karyawan, kualitas kepemimpinan dan kerjasama karyawan. Seperti dikatakan Armstrong (2009), orang pertama yang memelopori merit rating adalah WD Scott yang mengembangkan Graphic Rating Scale pada tahun 1920an dan 1930an sebagai sarana untuk membuat laporan tentang kegiatan para pekerja dan menyusun pemeringkatan manajer dan supervisor. Pada

umumnya merit rating digunakan sebagai dasar untuk menentukan insentif gaji karyawan. Misalnya, mereka yang masuk peringkat 10 besar akan mendapat tambahan gaji sebesar 5 persen. Yang masuk 20 persen berikut mendapatkan tambahan gaji 4 persen dan seterusnya.

Meski sampai hari ini masih banyak perusahaan yang menggunakan merit rating untuk menilai kinerja karyawan, seacara konseptual merit rating tidak luput dari kritik. Douglas McGregor (1957) melalui tulisannya di Harvard Business Review – "An uneasy look at performance appraisal" misalnya mengatakan bahwa para manajer boleh saja melakukan asesmen terhadap karyawan namun asesmen tersebut seharusnya bukan untuk menilai kelemahan karyawan. Asesmen terhadap karyawan mestinya digunakan untuk menilai kelebihan dan potensi mereka. Demikian juga orientasi penilaiannya seharusnya bukan masa lalu melainkan masa depan. Tujuannya agar karyawan secara realistik mampu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kritik lain berkaitan dengan aspek yang dinilai yakni kepribadian. Penilaian terhadap sifat kepribadian seseorang cenderung bersifat subyektif dan penilai itu sendiri seringkali berprasangka buruk bahkan sebelum mereka melakukan penilaian.

Dengan berjalannya waktu dan banyaknya kritik terhadap Merit Rating atau Performance Appraisal, pada tahun 1960an muncul konsep baru yang popular sebagai "Management by Objectives – MBO". Konsep ini sesungguhnya sudah dirintis oleh Peter Drucker sejak tahun 1955. Drucker menyarankan agar para manajer terlebih dahulu menetapkan tujuan dan berupaya agar tujuan tersebut menjadi tujuan bersama. Artinya yang merasa memiliki tujuan tersebut bukan hanya para maanjer sebagai wakil perusahaan, para karyawan juga sepakat dengan tujuan tersebut. Tujuan bersama dengan demikian bisa dijadikan sarana untuk menintegrasikan tujuan individu karyawan dengan tujuan organisasi. Di sisi lain para manajer mampu

mengontrol diri untuk mencapai kinerja yang telah disepakati. Pentingnya integrasi tujuan juga dikemukakan McGregor (1960). Menurut McGregor integrasi tujuan memungkinkan karyawan melakukan yang terbaik demi mencapai tujuan individualnya tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi secara keseluruhan. Walhasil MBO menjadi alat manajemen yang sangat popular pada tahun 1960an dan 1970an untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Secara konseptual siklus management by objectives yang menggambarkan cara kerja MBO tampak pada Gambar 2 diatas.

Seperti halnya konsep-konsp yang lain, meski sangat popular pada masanya dan bahkan sampai sekarangpun masih banyak digunakan, kritik terhadap MBO sepertinya tidak bisa dielakkan. Sisi positif dari kritik tersebut adalah dikembangkannya konsep baru untuk menutup kekurangan dari MBO. Pada tahun 1970an mulai dikembangkan performance appraisal versi baru (disebut juga sebagai result-oriented appraisal – penilaian berorientasi hasil) yang prinsip-prinsipnya dipengaruhi oleh gerakan MBO. Seperti tersirat dari namanya, penilaian kinerja versi baru ini lebih memberi ruang bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Karyawan diberi kesempatan untuk mencapai tujuan individu tetapi tujuan tersebut harus sejalan dengan keseluruhan tujuan organisasi. Hal ini berarti penilaian terhadap karyawan bukan semata-mata ditujukan untuk

mengetahui titik lemah mereka sehingga pada akhirnya mereka akan medapat hukuman, tetapi kalaulah ditemukan titik lemah tersebut, upaya pengembangan misalnya, berupa pelatihan akan terus dilakukan. Demikian juga, seperti halnya performance appraisal versi lama, pemeringkatan karyawan pada versi baru masih tetap diberlakukan tetapi tekanannya bukan pada kepribadian melainkan pada kompetensi karyawan.

Hal penting yang perlu memperoleh perhatian dari penilaian kinerja model baru ini adalah perubahan kedudukan karyawan dan manajer. Jika model lama menganggap karyawan adalah bawahan yang perlu diawasi dan dinilai kinerjanya semata-mata untuk kepentingan organisasi, sekarang kedudukan karyawan dan manajer lebih sejajar – keduanya adalah mitra didalam organisasi. Artinya kalaulah manajer melakukan penilaian kepada karyawan tujuannya agar karyawan bisa mengembangkan diri. Sementara itu dalam proses penilaian kinerja, peran manajer lebih difungsikan sebagai "helper" bukan hakim yang menentukan nasib karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas tampak bahwa penilaian kinerja versi baru jauh lebih baik dibandingkan dengan penilaian kinerja versi lama. Kalaulah masih ada kekurangan, skema penilaian kinerja ini belum dianggap sebagai kebutuhan manajemen karena pada umumnya penilaian hanya dilakukan sekali dalam setahun dan belum dijadikan kegiatan normal organisasi. Demikian juga penilaian kinerja seringkali dilakukan secara parsial tidak dikaitkan dengan tujuan masing-masing departemen atau keseluruhan organisasi. Terlepas dari kekurangan tersebut konsep ini menjadi embrio dan disempurnakan pada konsep baru yakni manajemen kinerja.

3. Periode Pertengahan 1980an - Sekarang

Meski manajemen kinerja mulai popular pada pertengahan tahun 1980an, embrionya sudah ada beberapa tahun sebelumnya. Paling tidak ada dua tulisan yang mengawali munculnya konsep manajemen kinerja. Kedua tulisan tersebut adalah tulisan Malcolm Warren (1972) di Management Review edisi oktober dan empat tahun kemudian tulisan Michael Beer & Robert R. Ruh (1976) di Harvard Business Review edisi Juli/Agustus. Meski belum menjelaskan konsep manajemen kinerja secara utuh seperti yang kita ditemukan akhir-akhir ini, gambaran tentang manajemen kinerja dapat dilihat dari pandangan Warren (1972) sebagai berikut:

a. Ekspektasi – semua elemen organisasi harus diberitahu secara jelas dan obyektif serta menggunakan bahasa mereka yang mudah dipahami, apa yang diharapkan dari mereka.
b. Skill – para pekerja harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk mengerjakan tugas-tugas mereka.
c. Feedback – semua karyawan harus diberitahu secara jelas, tanpa menggunakan ancaman, bagaimana hasil pekerjaan mereka dibandingkan dengan apa yang diharapkan.
d. Sumberdaya – karyawan harus memiliki waktu, uang, dan peralatan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugas mereka secara optimal.
e. Dukungan – karyawan harus memperoleh dukungan positif dari maanjemen agar menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Sementara itu menurut Beer & Ruh (1976) yang membedakan penilaian kinerja dengan manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

a. Manajemen kinerja menekankan pentingnya pengembangan dan evaluasi dua hal yang tidak bisa dipisahkan.

b. Manajemen kinerja mengindentifikasi profil karyawan untuk mengetahui kelebihan dan potensinya serta kebutuhan pengembangan jika diperlukan.
c. Manajemen kinerja mengintegrasikan hasil-hasil yang telah dicapai dengan sarana untuk mencapainya.
d. Manajemen kinerja memisahkan telaah pengembangan karyawan dengan telaah penggajian karyawan.

Sekali lagi, meski kedua tulisan diatas belum merepresentasikan konsep manajemen kinerja yang komprehensif, paling tidak karakteristik manajemen kinerja sudah muncul pada kedua tulisan tersebut. Kedua tulisan ini sayangnya tidak segera diikuti oleh tulisan lain tentang manajemen kinerja. Baru sekitar 10 tahun kemudian atau pada pertengahan tahun 1980-an konsep manajemen kinerja mulai mendapat perhatian serius dari para akademisi, diantaranya mereka bergabung dalam Chartered Institute of Personnel Development (CIPD). Sebagai gambaran awal, berikut disajikan perbedaan antara MBO, performance appraisal dan manajemen kinerja sebagaimana dikemukakan Armstrong (2009).

Tabel 1.1.
Perbedaan antara MBO, *Performance Appraisal* dan Manajemen Kinerja

Management by Objectives	***Performance Appraisal***	***Manajemen Kinerja***
▪ Penekanan pada integrasi tujuan individu ▪ Penekanan pada prasyarat dan pengukuran kinerja yang bersifat kuantitatif ▪ Penilaian tahunan ▪ Tidak digunakan rating ▪ Backward looking	▪ Tujuan individu bisa mendapat perhatian tetapi tidak harus ▪ Pengukuran kinerja kualitatif bisa menjadi bagian tetapi tidak harus ▪ Penilaian bersifat tahunan ▪ Menggunakan rating ▪ Backward looking	▪ Fokus pada tjuan organisasi, dan tujuan individu ▪ Cakupannya baik output (hasil) maupun input (kompetensi) ▪ Penilaian sepanjang tahun ▪ Rating bukan keharusan

(beroirentasi ke belakang) ▪ Fokus pada pencapaian kinerja ▪ Sistem top-down ▪ Sistem tunggal ▪ Sistem paket ▪ Pekerjaan administrasi yang sangat kompleks ▪ Tidak terkait langsung dengan penggajian ▪ Berlaku untuk level manajer ▪ Dimiliki oleh manajer lini dan departemen personalia	(beroirentasi ke belakang) ▪ Fokus pada tingkat kinerja dan kepribadian ▪ Sistem top down ▪ Sistem tunggal ▪ Biasanya taylor made (sesuai kebuituhan) ▪ Pekerjaan adaministrasi yang sangat kompleks ▪ Seringkali dikaitkan dengan penggajian ▪ Berlaku untuk untuk semua staff ▪ Dimiliki oleh Departemen SDM	▪ Foreward looking (berorientasi ke depan) ▪ Fokus pada pengembangan dan kinerja ▪ Proses bersama ▪ Proses bersifat fleksibel ▪ Taylor made – sesuai kebutuhan ▪ Minimalisasi pekerjaan administrasi ▪ Tidak harus dikaitkan dengan insentif gaji ▪ Berlaku bagi seluruh staff ▪ Peran penting pada manajer lini

Sumber: Armstrong (2009).

F. Filosofi Manajemen Kinerja

Sejarah perkembangan manajemen kinerja seperti diuraikan diatas secara tidak langsung menggambarkan proses evolusi praktik, konsep, teori dan filosofi manajemen kinerja. Pada awalnya manajemen kinerja hanyalah sebuah alat bantu manajemen (management tools) untuk mengendalikan karyawan. Tujuannya agar perusahaan bisa bekerja secara efisien dan karyawan berperilaku dan mampu menghasilkan output seperti yang dikehendaki perusahaan. Untuk itu, secara formal karyawan dievaluasi dan dinilai kinerjanya. Itulah sebabnya manajemen kinerja pada mulanya identik dengan evaluasi atau penilaian kinerja atau biasa disebut sebagai "performance evaluation", performance assessment, atau "performance appraisal".

Pada dasarnya perusahaan menyadari bahwa karyawan merupakan kontributor utama keberhasilan perusahaan. Tanpa karyawan mustahil perusahaan bisa menghasilkan sesuatu dan mencapai tujuannya. Itulah sebabnya pada paradigma awal ini obyek yang dievaluasi dan dinilai kinerjanya adalah karyawan. Namun yang menjadi paradoks adalah karyawan tidak dianggap sebagai asset yang harus dipelihara, dikembangkan dan dimotivasi melainkan diperlakukan sebagai biaya (cost). Seperti halnya biaya-biaya lainnya, sudah tentu biaya yang timbul akibat penggunaan sumber daya manusia harus dikendalikan agar perusahaan bisa bekerja secara efisiensi. Misalnya, jumlah karyawan harus dibatasi setara dengan kerja mesin; dalam bekerja karyawan tidak diberi toleransi untuk melakukan kesalahan karena kesalahan identik dengan pemborosan dan meningkatnya biaya operasional. Untuk memastikan semua itu bisa berjalan, perusahaan menetapkan standar kinerja beserta alat ukurnya mulai dari Graphic Rating Scale, Merit Rating, Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), Management By Objective (MBO) dan sebagainya.

Penjelasan diatas secara tidak langsung menegaskan bahwa manajemen kinerja pada awalnya lebih beriorientasi pengendalian manajemen yang operasionalisasinya menggunakan sistem pengukuran kinerja. Menurut Withford & Coetsee (2006) praktik manajemen kinerja seperti ini dibangun berdasarkan filosofi Weberian yang menganggap perusahaan sebagai organisasi birokrasi. Menurut filosofi ini keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan manajer mengendalikan faktor internal perusahaan terutama karyawan untuk menjaga efisiensi biaya. Di sisi lain, organisasi birokrasi juga menganggap karyawan adalah sumberdaya perusahaan yang menurut McGregor (1960) termasuk kedalam kategori Manusia X. Karyawan seperti ini harus diarahkan dan dikendalikan, dan bilamana perlu diberi ancaman, dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun perangkat yang digunakan untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan adalah standar kinerja yang didasarkan pada

beragam alat ukur seperti Graphic Rating Scale, Merit Rating, BARS dan MBO. Secara ringkas karakteristik paradigma lama manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Filosofi : Weberian – organisasi birokrasi
2. Tujuan : Mencapai tujuan perusahaan melalui efisiensi
3. Orientasi : Masa lalu, internal organisasi
4. Obyek : Karyawan
5. Proses : top down, menggunakan pengukuran dan penilaian kinerja
6. Alat ukur : Graphic Rating Scale, Merit Rating, BARS dan MBO dsb.

Dalam perjalanan waktu dan perubahan lingkungan organisasi, filosofi yang mendasari kajian manajemen kinerja juga mengalami pergeseran. Jika sebelumnya karyawan dianggap sebagai biaya, sekarang karyawan dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian dan secara alami mampu mengarahkan diri sendiri. Oleh karena itu partisipasi dan pemberdayaan karyawan menjadi aspek penting dalam manajemen kinerja. Manajemen kinerja secara konseptual bukan dimaksudkan untuk memenuhi kepentingan perusahaan semata-mata tetapi juga untuk memenuhi kepentingan masing- masing karyawan. Oleh sebab itu karyawan didorong, dipengaruhi, diarahkan, diberi inspirasi dan dimotivasi untuk mencapai tujuan individual sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika disederhanakan maka azas manajemen kinerja berdasarkan paradigma ini adalah "share value". Diantara faktor yang menyebabkan terjadinya pergeseran paradigma dari paradigma lama ke paradigma baru yakni dari Weberian ke Share Value, seperti dikatakan Withford & Coetsee (2006) adalah: (1) pandangan yang menganggap bahwa karyawan sebagai faktor penentu daya saing perusahaan, (2) Teori Y yang menyatakan bahwa karyawan akan berupaya maksimal untuk mencapai tujuan jika mereka memiliki komitment, dan (3) pandangan Noon (1992) yang mengatakan bahwa karyawan adalah kreator organisasi, bukan sekedar merespon tuntutan eksternal.

Secara umum paradigma manajemen kinerja yang berkembang saat ini dilandasi oleh tiga filosofi dasar sebagai berikut:

1. Faktor esensial untuk mencapai tujuan organisasi adalah ketrampilan, pengetahuan dan pengelaman karyawan yang khas serta skill dan personal style mereka.
2. Partisipasi dan pemberdayaan karyawan di tempat kerja, serta pengakuan terhadap kontribusi dan pencapaian mereka merupakan faktor esensial untuk kesejahteraan mereka dan menjadi alat motivasi sehingga karyawan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Manajemen kinerja dijalankan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja (performance improvement) baik peningkatan kinerja karyawan maupun organisasi bukan semata-mata sebagai alat pengendali karyawan.

Seperti halnya pengertian kinerja yang sangat beragam, sejauh ini belum ada kesepakatan diantara para ahli tentang definisi manjemen kinerja. Mereka cenderung mendefinisikan manajemen kinerja secara berbeda. Perbedaan definisi ini diantaranya disebabkan karena konsep manajemen kinerja terus mengalami perubahan dan berkembang. Berikut beberapa definisi manajemen kinerja yang ditemukan di beberapa literatur.

Institute of Personnel Management (1992) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai berikut: "Performance management is a strategy which relates to every activity of the organization set in the context of its human resources policies, culture, style and communication systems. The nature of the strategy depends on the organizational context and can vary from organization to organization." Artinya, manajemen kinerja adalah sebuah strategi yang mengaitkan keseluruhan aktivitas organisasi dalam lingkup kebijakan sumberdaya manusia, budaya, gaya dan sistem komunikasi. Sifat dari strategi itu sendiri sangat bergantung pada konteks organisasi yang melingkupinya dan bisa berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

Sementara itu Armstrong & Baron (1998) yang tergabung pada Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) mendefiniskan manajemen kinerja sebagai berikut:

"A process that contributes to the effective management of individuals and teams to achieve high level of organizational performance". Artinya, manajemen kinerja adalah proses yang berkontribusi terhadap efektivitas manajemen individu dan tim untuk mencapai kinerja organisasi pada level yang sangat tinggi.

Jika kedua definisi diatas bisa dikategorikan sebagai definisi umum, maka definisi manajemen kinerja secara operasional dan definisi secara filosofis masing-masing diberikan oleh Briscoe & Claus (2008) dan Withford & Coetsee (2006) sebagai berikut.

"Performance management is the system through which organizations set work goals, determine performance standards, assign and evaluate work, provide performance feedback, determine training and development needs and distribute rewards (Briscoe & Claus, 2008)". Artinya manajemen kinerja adalah sistem dimana sebuah organisasi menetapkan tujuan, menentukan standar kinerja, menunjuk karyawan untuk melakukan pekerjaan dan sekaligus mengevaluasinya, memberi umpan balik, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan, dan memberi imbalan kepada karyawan (Briscoe & Claus, 2008).

Menurut (Withford & Coetsee, 2006) manajemen kinerja didefinisikan sebagai berikut.

"Performance management is a philosophy for managing the behaviour of people within a context that facilitates and supports alignment of individual goals with organisational goals in order to achieve organisational and financial performance." Artinya manajemen kinerja adalah sebuah filosofi tentang pengelolaan prilaku manusia yang bertujuan untuk memfasilitasi dan mendukung keselarasan tujuan – antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dalam rangka untuk menghasilkan kinerja organisasi dan kinerja keuangan.

Definisi-definisi diatas hanyalah sebagian dari definisi manajemen kinerja yang ada. Keempat definisi diatas diharapkan bisa mewakili definisi manajemen kinerja yang tidak semuanya bisa dipaparkan disini. Definisi-definisi lain yang lebih bervariasi dapat dilihat pada Armstrong's Handbook of Performance Management edisi keempat tahun 2009.

Berdasarkan keempat definisi yang dipaparkan diatas, secara filosofis manajemen kinerja menganggap bahwa karyawan memiliki peran sentral dalam pencapaian tujuan organisasi baik tujuan finansial maupun tujuan lainnya. Namun demikian, karyawan tidak serta merta diperlakukan sebagai sumberdaya yang kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya karyawan juga diperlakukan sebagai sosok manusia yang memiliki emosi, kepribadian dan kebutuhan – psikologis dan non-psikologis yang harus difasilitasi dan dipenuhi agar mereka memiliki komitmen terhadap organisasi. Atau dengan kata lain, agar karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, organisasi juga harus memiliki komitmen yang sama terhadap karyawan. Hal ini bisa diartikan pula bahwa keselarasan tujuan, antara tujuan individu karyawan dan tujuan organisasi, menjadi kunci efektifitas manajemen kinerja. Dengan demikian organisasi harus membangun strategi yang mampu memenuhi kepentingan kedua belah pihak jika menginginkan organisasi menghasilkan kinerja yang tinggi. Secara operasional, maanjemen kinerja bukan hanya menuntut karyawan berkinerja tinggi tetapi melibatkan pula proses umpan balik, sebut saja melalui komunikasi formal dan informal; memberi pelatihan dan pengembangan karyawan dan tidak kalah penting memberikan reward yang sepadan dengan upaya karyawan.

G. Komponen Manajemen Kinerja

Berdasarkan definisi manajemen kinerja khususnya definisi oeprasional bisa dikatakan bahwa manajemen kinerja merupakan aktivitas manajerial yang sangat kompleks yang melibatkan beberapa komponen kunci yang terhubung satu

dengan lainnya. Komponen kunci yang dimaksud adalah:

1. Planning. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang merencanakan semua pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut dilaksasnakan. Perencanaan dengan demikian bisa diartikan sebagai penetapan ekspektasi dan tujuan kinerja bagi sebuah kelompok dan atau individu agar mereka berupaya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pemahaman ini oleh karenanya melibatkan karyawan dalam proses perencanaan menjadi penting karena akan membantu mereka memahami tujuan organisasi, mengetahui apa yang perlu dilakukan, mengapa perlu dilakukan, dan seberapa baik hal itu harus dilakukan. Termasuk dalam perencanaan kinerja karyawan adalah penetapan rencana penilaian kinerja karyawan (termasuk elemen maupun standar penilaiannya). Elemen dan standar kinerja harus terukur, bisa dimengerti, bisa diverifikasi, adil, dan dapat dicapai. Dalam menyusun perencanaan, di sisi lain, rencana kinerja karyawan harus fleksibel sehingga mudah untuk disesuaikan manakala ada perubahan tujuan dan persyaratan kerja.

2. Monitoring. Agar organisasi berjalan efektif, semua tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan harus dipantau terus-menerus. Pemantauan juga berarti secara konsisten mengukur kinerja dan memberikan umpan balik berkelanjutan kepada karyawan dan kelompok kerja untuk mengetahui kemajuan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam monitoring kinerja karyawan perlu dilakukan review terhadap kemajuan pekerjaan dengan cara membandingkan kinerja mereka dengan standar kinerja. Monitoring dengan demikian memberi kesempatan kepada supervisor untuk mengkaji seberapa baik karyawan memenuhi standar yang telah ditentukan dan melakukan perubahan jika standar kinerja dianggap tidak realistik. Demikian juga monitoring berkelanjutan memungkinkan supervisor bisa mengidentifikasi karyawan yang kinerjanya dibawah standar dan membantu mereka untuk

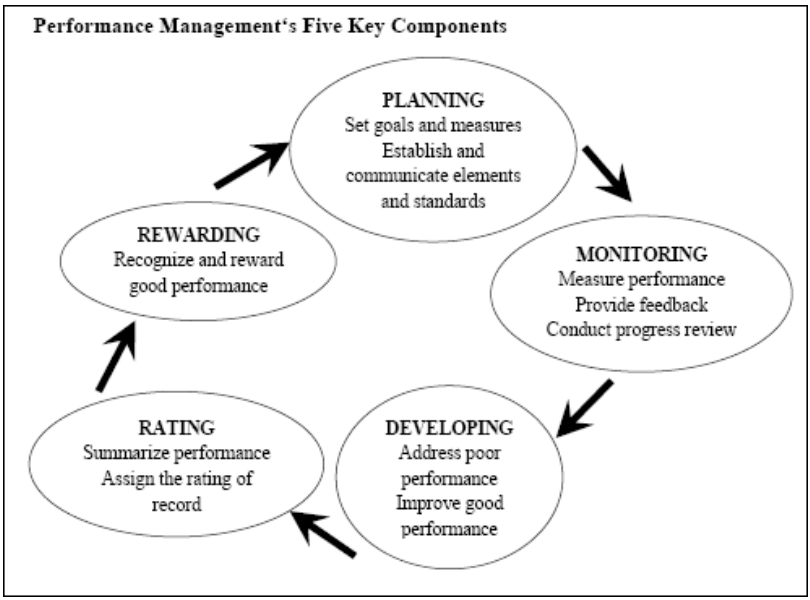
meperbaikinya segera.

3. Developing. Kebutuhan akan pengembangan karyawan harus selalu dievaluasi dan segera ditangani jika organisasi ingin berjalan efektif. Dalam hal ini mengembangkan karyawan berarti meningkatkan kapasitas mereka melalui pelatihan, memberikan tugas-tugas yang membutuhkan keterampilan baru atau membutuhkan tanggung jawab yang besar, peningkatkan proses kerja, atau metode lainnya. Memberikan karyawan peluang untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan akan mendorong kinerja mereka lebih baik, memperkuat keterampilan dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan, dan membantu karyawan mampu mengikuti perubahan di tempat kerja, seperti diperkenalkannya teknologi baru.

4. Rating. Sudah tentu organisasi setiap saat harus mengetahui kinerja kerja. Hal ini bisa dilakukan dengan membandingkan kinerja individu karyawan dengan keseluruhan karyawan untuk mengetahui siapa yang terbaik. Dengan kata lain untuk mengetahui kinerja karyawan bisa dilakukan dengan menyusun peringkat kinerja (performance rating) yang kemudian dibandingkan dengan standar kinerja pada rencana kinerja karyawan.

5. Rewarding. Memberi penghargaan berarti mengakui karyawan, secara individu maupun sebagai anggota kelompok, atas kinerja mereka dan mengakui kontribusi mereka kepada misi dan tujuan organisasi. Prinsip dasar dari manajemen yang efektif adalah bahwa semua perilaku harus dikendalikan oleh konsekuensi yang ditimbulkan oleh perilaku tersebut, pengendalian bisa dilakukan melalui mekanisme formal maupun informal dan konsekuensi yang ditimbulkannya bisa positif maupun negatif.

Kelima komponen kunci tersebut dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar 3 berikut ini



Sumber: United States Office of Personnel Management, 2001

Gambar 1,3.

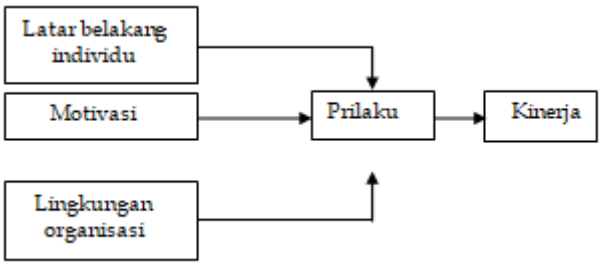
Komponen Kunci Manajemen Kinerja

H. Teori Manajemen Kinerja

Jika kita kembali mencermati pengertian manajemen kinerja, secara filosofis bisa dikatakan bahwa efektifitas manajemen kinerja sangat bergantung pada kemampuan seorang manajer dalam mengelola sumberdaya manusia. Dalam hal ini para manajer harus menyadari bahwa manusia bukan sekedar sumberdaya yang harus diawasi dan diancam untuk berkinerja, melainkan manusia adalah sosok yang memiliki kepribadian dan mampu mengatur diri (self regulation), dan secara psikologis membutuhkan dorongan dan motivasi agar potensi dan kemampuan yang dimilikinya bisa direalisasikan dalam kegiatan kerja sehingga kepentingan dirinya dan organisasi bisa tercapai. Penjelasan ini secara tidak langsung memberi gambaran bahwa kinerja memiliki hubungan dengan prilaku seseorang. Sobirin

(2009) misalnya menyatakan bahwa kinerja adalah akumulasi dari prilaku yang terjadi dalam waktu lama dan dalam konteks berbeda serta melibatkan orang-orang berbeda. Sedangkan alasan seseorang berprilaku sangat tergantung pada motivasi orang tersebut mengapa mereka berprilaku.

Hubungan antara motivasi, prilaku dan kinerja dapat dilihat pada Gambar 1.4. Penjelasan ini sekaligus menegaskan bahwa diantara teori-teori yang ada yang bisa digunakan untuk menjelaskan efektivitas manajemen kinerja adalah teori motivasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Buchner (2007) mengidentifikasikan adanya tiga teori motivasi yang menurutnya sangat relevan untuk menjelaskan efektifitas manajemen kinerja. Ketiga teori tersebut adalah (1) Goal Setting Theory, (2) Control Theory dan (3) Social Cognitive Theory.



Gambar 1,4.
Hubungan antara Motivasi, Prilaku dan Kinerja

1. Goal Setting Theory

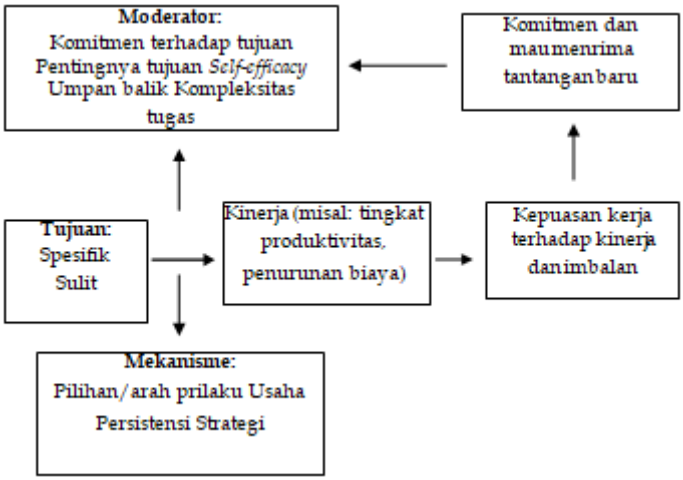
   Teori yang berkaitan dengan penetapan tujuan dan dampaknya terhadap kinerja disebut "goal setting theory". Teori ini digagas oleh Edwin Locke pada tahun 1968. Meski sering disebut sebagai orang pertama yang menggagas "goal setting theory", Locke sendiri mengakui bahwa teori yang dibangunnya berlandas pada mazhab scientific management yang dikembangkan oleh Frederick Taylor. Menurut Locke, meski Taylor tidak berbicara goal setting, tetapi cara Taylor mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, yang ditandai dengan menetapkan standard pencapaian kinerja,

tidak lain adalah sebuah motivasi berbasis goal setting. Hanya saja, pada waktu itu Taylor menggunakan studi waktu dan gerak (time and motion study) sebagai dasar untuk menetapkan tujuan dan kinerja karyawan.

Goal setting theory- pada dasarnya merupakan teori motivasi berbasis tujuan. Dengan demikian tujuan dengan segala variasinya seperti target dan sasaran merupakan kata kunci untuk memahami goal setting theory. Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, jika bisa diterima dan dipahami karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan ketimbang tujuan yang bersifat umum dan tidak spesifik, mudah dicapai dan tidak ada tujuan. Dalam hal ini peningkatan kinerja yang disebabkan karena tingkat kekhususan dan kesulitan tujuan disebut goal setting effect – dampak penetapan tujuan. Sedangkan prosedur penetapan tujuan disebut goal setting technique – teknik penetapan tujuan. Bangunan dari goal setting theory dan komponen-komponen yang terkait dengan proses motivasi dapat dilihat pada Gambar 1.5.

Gambar 1. 5 menunjukkan bahwa kinerja yang direpresentasikan misalnya oleh naiknya tingkat produktifitas atau efisiensi biaya, dipicu oleh tujuan yang spesifik dan sulit. Hubungan antara spesifikasi dan tingkat kesulitan tujuan dengan kinerja bersifat linear dalam pengertian semakin spesifik dan sulit semakin tinggi pula kinerjanya.

Meski demikian pernyataan ini harus disikapi secara hati-hati karena adanya faktor-faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap hubungan tersebut.



Gambar 1.5. **Komponen goal setting**

Faktor-faktor dimaksud disebut sebagai faktor pemoderasi (moderating factors). Diantaranya:

a. karyawan memiliki komitmen terhadap tujuan tersebut,
b. tujuan tersebut dianggap penting bagi karyawan,
c. karyawan memiliki keyakinan bahwa dirinya dapat melakukan pekerjaan tersebut (self-efficacy),
d. karyawan memperoleh umpan balik dari organisasi mengenai tugas yang dijalankan,
e. kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks sebuah tugas efek goal setting terhadap kinerja biasanya semakin lemah demikian sebaliknya. Meski demikian, jika pekerjaan semakin kompleks karyawan biasanya akan mempersiapkan diri dengan seksama. Oleh karena ketika tugas menjadi semakin kompleks biasanya karyawan justru mempertimbangkan untuk menggunakan strategi yang tepat agar pekerjaan bisa dilakukan secara efisien dan efektif.

Dimuka telah disebutkan bahwa titik tolak dari teori ini adalah tujuan, khususnya tujuan yang spesifik dan sulit, sebagai dasar untuk menjelaskan motivasi seseorang. Secara konseptual, yang dimaksud dengan "goal" adalah standard kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan. Dalam skala yang lebih sempit, goal bisa berupa sasaran atau target yang membutuhkan tindakan untuk mencapainya. Berdasarkan penjelasan ini maka "goal setting" atau penetapan tujuan adalah proses menentukan standard kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan. Dengan kata lain, menurut teori ini penetapan tujuan menempati posisi sentral dalam proses manajemen kinerja meski tentu saja pencapaian tujuan tidak semata-mata ditentukan oleh tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini akan dibahas pada teori berikutnya.

2. Control Theory

Berbeda dengan Goal Setting Theory yang menekankan pentingnya penetapan tujuan dalam manajemen kinerja dan umpan balik menjadi faktor kedua, fokus perhatian dari Control Theory – sering juga disebut sebagai "feedback control" atau cybernetics adalah umpan balik (feedback). Menurut teori ini umpan balik (feedback) memiliki peran sentral dalam proses manajemen kinerja karena mampu membentuk prilaku seseorang serta menjadikan seseorang mampu mengatur diri sendiri (self-regulation) setelah memperoleh umpan balik. Pada dasarnya mekanisme kerja "Control Theory" mengikuti prinsip-prinsip cybernetics seperti halnya thermostat. Sebagai contoh, air conditioning secara otomatis akan terus mengatur dan menjaga agar suhu ruangan tetap berada pada suhu konstan. Jika misalnya dikehendaki suhu ruangan adalah 20 derajat maka air conditioning otomatis akan menuju ke suhu tersebut. Jika suhu ruangan terlalu dingin (dibawah 20 derajat) maka air conditioning akan berhenti bekerja untuk menyesuaikan diri sampai suhu ruangan kembali ke suhu yang dikehendaki – 20

derajat. Sebaliknya jika suhu ruangan melebihi 20 derajat maka air conditioning akan kembali bekerja sehingga suhunya menjadi 20 derajat kembali. Proses ini akan terus berlangsung sampai suhu ruangan berkisar 20 derajat.

Dengan pola kerja seperti thermostat, seseorang akan mengatur dirinya untuk bertindak dan berprilaku sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam hal ini standar kinerja identik dengan suhu ruangan yang dikehendaki. Artinya, manakala kinerja seseorang menyimpang (lebih tinggi atau lebih rendah) dari standar kinerja, logikanya orang tersebut akan mengatur dirinya untuk mencapai tingkat standar kinerja yang dikehendaki. Hanya saja harus diakui pula bahwa manusia yang bekerja pada organisasi tidak sama persis seperti thermostat karena pada diri manusia terdapat aspek psikologis yang tidak dimiliki oleh thermostat. Oleh karena itu agar kinerja seseorang sesuai dengan standar, umpan balik dari orang lain (dalam hal ini manajer) sangat diperlukan. Bahkan menurut "control theory", umpan balik merupakan kunci pencapaian kinerja organisasi. Tanpa umpan balik boleh jadi kinerja organisasi tidak bisa tercapai karena pada dasarnya manusia (performer) memiliki kepentingan pribadi (self-interest) yang sangat tinggi. Sebagai contoh, jika seseorang menyadari bahwa kinerjanya dibawah standar bukan tidak mungkin ia akan menurunkan standar kinerja yang diharapkan ketimbang berupaya memenuhi standar tersebut.

3. Social Cognitive Theory

Teori ketiga yang bisa digunakan untuk menjelaskan efektifitas manajemen kinerja adalah "social cognitive theory" yang dibangun oleh Albert Bandura (1988, 1989). Berbeda dengan dua teori sebelumnya, yakni Goal Setting Theory yang menekankan pentingnya penetapan tujuan dan Control Theory yang memberi penekanan pada pentingnya umpan balik, fokus perhatian dari "social cognitive theory" adalah keyakinan diri (self effication) karyawan dalam menjalankan

tugas yang telah diberikan kepadanya. Landasan teoritik dari "social cognitive theory" adalah teori yang dibangun oleh Bandura sendiri sebelumnya yaitu" social learning theory". Menurut pandangan Bandura, motivasi seseorang untuk melakukan tindakan atau berprilaku untuk mencapai tujuan dipengaruhi oleh interaksi dan saling pengaruh dari tiga elemen kunci yaitu: lingkungan kerja, apa yang karyawan pikirkan dan apa yang kayawan kerjakan.

Mirip dengan control theory, social cognitive theory menekankan pentingnya kemampuan karyawan untuk memantau prilaku mereka dan kemampuan diri untuk bereaksi terhadap stimulus yang datang kepadanya. Sederhananya, inti dari social cognitive theory adalah efikasi diri (self effication) karyawan yakni keyakinan diri karyawan tentang kapabilitas dirinya untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Keyakinan diri karyawan inilah yang dianggap bisa menjelaskan apakah karyawan bisa atau tidak bisa mengerjakan sebuah perkerjaan dan ujung-ujungnya keyakinan diri tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk menghasilkan kinerja yang baik sudah tentu karyawan harus memiliki efikasi diri positif selain ketrampilan dan kemampuan mereka bekerja. Artinya, karyawan tidak akan menghasilkan kinerja yang baik jika mengandalkan semata-mata pada keyakinan diri tanpa diimbangi dengan kemampuan dan keterampilan bekerja.

Sebaliknya semata-mata mengandalkan pada kemampuan dan ketrampilan dalam bekerja juga dianggap tidak cukup tanpa efikasi diri. Dengan efikasi diri berarti karyawan mampu memilih pekerjaan dan karir yang dianggap cocok dengan kemampuan dirinya.

Jika efikasi diri memang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sudah selayaknya jika diupayakan untuk memperkuat dan mengembangkan efikasi diri positif di kalangan karyawan. Menurut Bandura (1994) ada empat hal yang berpengaruh terhadap peningkatan efikasi diri.

Pertama, karyawan membutuhkan pengalaman yang cukup agar mampu menguasai pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Karyawan yang berpengalaman khususnya ketika berhasil mengatasi berbagai macam rintangan akan semakin meningkatkan keyakinan bahwa dirinya mampu mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya jika pengalaman tersebut bersifat negatif, misalnya berulang kali gagal, akan memberikan dampak pada keyakinan bahwa dirinya tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas tersebut. Hal ini bisa diartikan bahwa mengelola pengalaman karyawan dan memberi kesempatan karyawan mencoba melakukan sebuah pekerjaan merupakan cara efektif untuk meningkatkan kinerja namun harus dilakukan secara hati-hati karena salah dalam memberikan pengalaman bisa menimbulkan efikasi diri negatif.

Kedua, efikasi diri akan muncul manakala seorang karyawan belajar dari orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Ketika seorang karyawan mengetahui bahwa ada orang lain berhasil mengerjakan suatu pekerjaan maka kepercayaan diri karyawan tersebut akan meningkat dan meyakini bahwa dirinya mampu mengerjakan pekerjaaan yang sama dan bisa berhasil. Belajar dari orang lain seperti ini penting, khususnya bagi karyawan yang memiliki sedikit pengalaman. Ketiga, efikasi diri akan meningkat jika seorang karyawan dipersuasi secara verbal. Sebagai contoh, seorang manajer yang mempersuasi dan meyakinkan bahwahannya bahwa dia memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas baru misalnya, bukan tidak mungkin dia akan berhasil dan kinerjanya baik. Namun demikian Bandura mengingatkan agar manajer tidak berlebihan ketika mempersuasi karyawan sebab jika karyawan tersebut gagal maka akan berdampak pada keyakinan diri karyawan.

Keempat, cara seseorang menginterpretasikan reaksi fisiologis terhadap situasi yang menekan (stressful) merupakan sumber potensial yang dapat mempengaruhi efikasi diri orang tersebut. Sebagai contoh, ketika seorang karyawan merasa stress atau takut karena merasa tidak mampu mengerjakan sebuah pekerjaan maka seorang maanjer bisa membantu mengubah dan

mengarahkan rasa takut tersebut menjadi perasaan yang berenergi dan siap untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, manajer bisa membangun efikasi diri karyawan dengan meminimalkan rasa takut yang dihadapi mereka (Bandura, 1994).

Ketiga teori yang dipaparkan diatas merupakan teori yang bisa menjelaskan efektifitas manajemen kinerja. Namun harus disadari bahwa ketiga teori tersebut belum menjelaskan efektifitas manajemen secara komprehensif. Penekanan masing-masing teori berbeda. Goal Setting menekankan pentingnya penetapan tujuan, Control Theory pada umpan balik dan Social Cognitve Theory pada keyakinan diri pelaku. Masing-masing teori dengan demikian memiliki kelemahan yang harus ditutup dengan teori yang lain. Selain itu, teori-teori diatas pada dasarnya adalah teori motivasi yang berarti bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik hanya mendasarkan diri pada motivasi sudah tentu tidak cukup. Oleh karena itu yang harus diperhatikan para manajer adalah bagaimana merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas dan ketrampilan yang menjadi prasyarat pekerjaan, setelah itu barulah mempertimbangkan motivasi karyawan.

I. Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengembangkan kinerja karyawan sehingga tujuan dan sasaran perusahaan dapat diraih lebih efektif. Manajemen kinerja yang efektif dirancang untuk meningkatkan kinerja, mengidentifikasi persyaratan dan kebutuhan kinerja, dan menyediakan umpan balik yang relevan dengan kebutuhan tersebut dan membantu karyawan untuk mengembangkan karir. Berdasarkan penjelasan ini bisa dikatakan bahwa tujuan utama dari Manajemen Kinerja adalah:

1. Membantu tercapainya dan peningkatan standar kinerja karyawan dan atau sekelompok karyawan tertentu.

2. Membantu karyawan dalam mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam rangka untuk menjalankan pekerjaan mereka dengan efektif.
3. Membantu karyawan untuk bekerja sesuai dengan arah tujuan yang telah ditetapkan\organisasi.
4. Membantu karyawan untuk memperoleh umpan balik secara teratur yang terkait dengan kinerja karyawan berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang relevan sehingga karyawan dapat mencapai dan meningkatkan pengembangan diri (personal development).

Kinerja yang baik sudah tentu sangat diharapkan oleh semua pihak. Oleh karena itu manajemen kinerja juga menjadi keharusan. Dengan kata lain, kinerja harus diupayakan, dipelihara, ditingkatkan, dimonitior dan bilamana perlu dikontrol. Bila manajemen kinerja bisa terlaksana dengan baik maka beberapa manfaat akan diperoleh, diantaranya adalah:

1. Manajemen kinerja terfokus pada hasil, daripada perilaku dan aktivitas.

   Kesalahpahaman konsep yang sering terjadi di kalangan manajer dan supervisor adalah menganggap bahwa perilaku dan aktivitas atau kegiatan adalah sama dengan hasil. Faktanya sesungguhnya tidak selalu demikian. Sebut saja seorang karyawan mungkin tampak sangat sibuk, tetapi kenyataannya tidak memberikan kontribusi sama sekali terhadap tujuan organisasi. Sebagai contoh, karyawan yang melakukan penelaahan setiap formulir dan prosedur kerja secara manual, namun karyawan tersebut tidak mendukung program automatisasi penelaahan menggunakan perangkat lunak. Dalam hal ini manajer mungkin berkesimpulan bawa karyawan sangat berkomitmen pada organisasi dan bekerja dengan keras, dengan demikian layak untuk mendapatkan peringkat kinerja yang sangat tinggi. Contoh ini sekali lagi memberi gambaran bahwa seorang manajer harus fokus bukan hanya pada aktivitas dan prilaku karyawan tetapi juga hasilnya.

2. Keselarasan antara aktivitas organisasi dan proses untuk tujuan organisasi.

   Manajemen kinerja mengidentifikasikan tujuan organisasi, hasil yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, ukuran efektivitas atau efisiensi (outcomes) menuju tercapainya tujuan, dan sarana pemicu (drivers) untuk mencapai tujuan. Rantai pengukuran ini perlu dievaluasi untuk memastikan terjadinya keselarasan antara aktivitas organisasi dengan keseluruhan hasil organisasi.

3. Menumbuhkembangkan bangunan sistem secara keseluruhan dan tujuan jangka panjang organisasi.

   Swanson, dalam artikelnya yang dimuat di Advances in Developing Human Resources, (1999), berjudul "Performance Improvement Theory and Practice", menjelaskan bahwa proses peningkatan kinerja yang efektif harus mengikuti pendekatan sistem (system-based approach) sambil pada saat yang sama melihat hasil dan faktor pemicunya (drivers). Upaya sebaliknya hanya akan menghasilkan hasil yang tidak diharapkan. Sebagai contoh, memPKH karyawan mungkin saja akan menghasilkan keuntungan jangka pendek. Namun demikian dalam jangka panjang, bukan tidak mungkin justru akan menurunkan produktivitas karyawan dan mengakibatkan hilangnya keuntungan jangka panjang.

4. Menghasilkan pengukuran yang bermakna.

   Pengukuran dalam maanjemen kinerja bisa digunakan untuk beragam kegiatan misalnya untuk benchmarking menetapkan standar agar bisa dibandingkan praktik terbaik (best practice) pada organisasi lain. Pengukuran ini juga bisa menjadi dasar yang konsisten saat organisasi melakukan perubahan internal. Selain itu, pengukuran bisa menunjukkan hasil yang dicapai ketika dilakukan upaya perbaikan, seperti saat dilakukan pelatihan karyawan, program pengembangan manajemen, program peningkatan kualitas, dll. Pengukuran ini juga membantu

memastikan perlakuan yang setara dan adil kepada karyawan berdasarkan kinerja.

Manfaat lain dari Manajemen Kinerja

a. Manajemen Kinerja membantu seorang manajer untuk berpikir tentang hasil yang benar-benar diinginkan. Artinya seorang maanjer dipaksa untuk bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan organisasi dan hasilnya.
b. Mengesampingkan masalah personal. Supervisor fokus pada perilaku dan hasil, bukan kepribadian.
c. Memvalidasi harapan. Pada era "ekspektasi yang serba tinggi" seperti sekarang ini, ketika organisasi berusaha untuk mengubah diri dan mengubah masyarakat, memiliki hasil yang terukur dapat digunakan memverifikasi apakah visi yang besar itu realistis atau tidak.
d. Membantu memastikan perlakuan yang setara pada karyawan karena penilaian didasarkan pada hasil.
e. Operasional yang optimal dalam organisasi karena tujuan dan hasil terhubung sangat erat dan selaras.
f. Memupuk perubahan dalam perspektif dari kegiatan untuk hasil.
g. Review terhadap kinerja difokuskan pada kontribusi kinerja terhadap tujuan organisasi, misalnya daftar pertanyaan "Apakah manajemen kinerja berkontribusi terhadap tujuan organisasi? dan bagaimana kontribusi itu terbentuk?"
h. Mendukung komunikasi, umpan balik dan dialog yang berkelanjutan tentang tujuan organisasi. Juga mendukung komunikasi antara karyawan dan supervisor.
i. Kinerja dipandang sebagai proses berkelanjutan, bukan hanya terjadi satu kali, atau satu even tertentu.
j. Manajemen kinerja mendorong agar organisasi fokus pada kebutuhan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

k. Memupuk perspektif sistem, yaitu fokus pada hubungan dan pertukaran antara subsistem, misalnya, departemen, proses, tim dan karyawan. Dengan demikian, manajemen kinerja fokus pada pola dan tema organisasi, bukan pada peristiwa tertentu.
l. Fokus dan analisis atas hasil yang terus menerus akan membantu memperbaiki beberapa mitos, misalnya, "belajar berarti hasil", "kepuasan kerja menghasilkan produktivitas", dll...
m. Menghasilkan komitmen dan sumber daya.
n. Menyediakan perbandingan, arahan dan perencanaan yang spesifik.
o. Mengarahkan kembali perhatian karyawan dari pendekatan bottom-up (misalnya, menjalankan deskripsi pekerjaan, penilaian kinerja dan lain- lain, menuju ke tujuan organisasi) menjadi pendekatan top-down (misalnya, memastikan semua tujuan subsistem dan hasilnya harus dikaitkan lebih dulu dan diselaraskan dengan tujuan-tujuan organisasi dan hasilnya).

5. Fokus Perhatian Manajemen Kinerja

Ungkapan umum tentang manajemen kinerja adalah manajemen kinerja merupakan hal yang sangat sulit dan sering tidak dapat diandalkan untuk mengukur fenomena yang sangat kompleks seperti pada kinerja. Banyak yang mengatakan bahwa saat ini lingkungan organisasi berubah dengan sangat cepat, sehingga hasil dan ukuran dengan cepat pula menjadi usang. Mereka menambahkan bahwa menerjemahkan keinginan seseorang dan berinteraksi dengan orang lain untuk melakukan pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan impersonal dan bahkan sangat berat untuk dilakukan. Oleh karena itu perhatian terhadap manajemen kinerja harus difokuskan pada hal-hal berikut ini.

a. Memberi perhatian terhadap output, outcomes, proses dan input.

Manajemen kinerja memiliki perhatian pada output

(pencapaian hasil) dan outcomes (dampak yang ditimbulkan pada kinerja). Juga menaruh perhatian dengan proses yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut (kompetensi) dan dalam hal kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi) yang diharapkan dari tim dan individu yang terlibat dalam manajemen kinerja.

b. Memberi perhatian terhadap perencanaan.
   Manajemen kinerja memiliki perhatian pada perencanaan dalam rangka untuk mencapai kesuksesan masa depan. Hal ini berarti manajemen kinerja mendefinisikan harapan yang dinyatakan dalam bentuk tujuan dan dinyatakan dalam rencana bisnis.
c. Memberi perhatian terhadap pengukuran dan penilaian kinerja.
   "If you can't measure it you can't manage it'-Jika kamu tidak dapat mengukurnya, maka kamu tidak dapat mengelolanya". Pepatah yang telah disebutkan sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen kinerja memperhatikan pengukuran hasil dan dengan meninjau kemajuan dalam mencapai tujuan sebagai dasar untuk bertindak.
d. Memberi perhatian terhadap perbaikan berkelanjutan.
   Perhatian terhadap perbaikan berkelanjutan didasarkan pada keyakinan bahwa terus berusaha untuk mencapai standar yang lebih tinggi dan lebih tinggi di setiap bagian organisasi akan memberikan serangkaian keuntungan tambahan yang akan membangun kinerja yang unggul. Hal ini berarti mengklarifikasi tingkat efektivitas yang diharapkan dari organisasi, tim dan individu, serta melakukan langkah-langkah untuk memastikan bahwa level efektifitas yang telah didefinisikan tersebut bisa tercapai. Dalam hal ini dengan demikian perhatian terhadap perbaikan berkelanjutan adalah membangun budaya yang memungkinkan para manajer, tim kerja dan individu karyawan bertanggung jawab terhadap

perbaikan proses bisnis berkelanjutan dan bertanggungjawab terhadap keterampilan mereka sendiri, kompetensi dan kontribusinya terhadap organisasi.

e. Memberi perhatian terhadap pertumbuhan berkelanjutan.
   Manajemen kinerja memberi perhatian terhadap upaya untuk menciptakan budaya dimana pembelajaran dan pengembangan organisasi dan individual merupakan proses berkelanjutan. Budaya ini berarti memberikan sarana untuk mengintegrasikan belajar dan bekerja sehingga semua orang bisa belajar dari keberhasilan yang telah dicapai dan berani menghadapi tantangan yang melekat pada kegiatan kerja sehari-hari.
f. Memberi perhatian pada komunikasi.
   Manajemen kinerja memberi perhatian terhadap iklim komunikasi yang memungkinkan terciptanya dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim mereka dalam rangka untuk mendefinisikan harapan dan berbagi informasi tentang misi, nilai dan tujuan organisasi. Iklim komunikasi ini diharapkan bisa membentuk pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai dan pemahaman tentang kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan sumberdaya manusia dalam rangka untuk memastikan bahwa semua yang diinginkan tersebut akan tercapai.
g. Memberi perhatian terhadap para pemangku kepentingan.
   Manajemen kinerja pada intinya berupaya untuk memberi perhatian dan memberi kepuasan pada kebutuhan dan harapan seluruh pemangku kepentingan organisasi termasuk: pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum. Secara khusus, karyawan diperlakukan sebagai mitra bagi perusahaan yang kepentingannya dihormati, pendapatnya dicari dan mendengarkan, dan didorong untuk berkontribusi pada perumusan tujuan dan rencana kerja tim mereka dan rencana kerja bagi dirinya sendiri. Manajemen Kinerja harus menghormati kebutuhan individu dan tim serta

organisasi, mengingat bahwa diantara mereka tidak selalu sejalan.

h. Memberi perhatian terhadap keadilan dan transparansi.
   Ada empat prinsip etika yang seharusnya mengatur kegiatan proses manajemen kinerja. Keempat tersebut adalah:
   1) Menghormati individu
   2) Saling menghormati
   3) Keadilan Prosedural
   4) Transparansi dalam pengambilan keputusan.

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan menerapkan Sistem Manajemen Kinerja yaitu:

1. Dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok, karena disini atasan dan bawahan diberi kesempatan untuk memenuhi aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan dengan menetapkan sendiri sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada akhirnya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi kerjanya.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Dan nantinya diharapkan usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
5. Menyedikan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat imbalan/gajinya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.

6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang berkaitan dengannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka sehingga dapat diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Dari manfaat yang diuraikan diatas, dapat dijelaskan bahwa program Manajemen Kinerja akan membantu organisasi/perusahaan untuk merencanakan dan melaksanakan program-program lain dengan lebih tepat dan baik, seperti misalnya untuk:

1. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan melaksanakan Manajemen Kinerja dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
2. Penyusunan program susksesi dan kaderisasi. Dengan melaksanakan manajenem kinerja juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dan dicalonkan unutk menduduki jabatan-jabatan yang starategis.
3. Pembinaan karywan. Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sasaran untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Bila ternyata hambatannya bukan kemampuan, tetapi kemauan (motivasi), maka program pembinaan dapat dilakukan secara langsung, misalnya dengan memberikan konseling oleh atasannya atau seorang konselor yang ditunjuk perusahaan.

   Manajemen kinerja dalam praktiknya memiliki berbagai tujuan yang dapat membantu kefektifan dan keefisienan kerja. Adapun tujuan dari manajemen kinerja tersebut menurut Noe dkk (1999) ada tiga tujuan manajemen kinerja, diantaranya:

a. Tujuan Strategik

Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan orgaisasi. Pelaksanaan streategi tersebut perlu mendefenisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.

b. Tujuan Administratif

Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan ke- putusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pem- berhentian pegawai dan lain-lain.

c. Tujuan Pengembangan

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya. (Sofyandi, 2008)

Tujuan umum manajemen kinerja adalah menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tangggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan.

J. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memeberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik.

1. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu.

Sebaliknya, manajer juga menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disuka dan apa yang tidak disuka mengenai pekerjaan mereka. (Wibowo, 2011: 2) Sehingga manajer mampu memahami hambatan-hambatan para karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus.

2. Pelayanan
   Yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

3. Tanggung jawab
   Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya.

4. Bermain
   Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan menggunakan prinsip bermain, maka pekerjan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan tersebut.

5. Rasa Kasihan
   Makna rasa kasihan adalah seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang dan akan memulai dengan sesuatu yang baru.

6. Perumusan Tujuan
   Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisai.
7. Konsensus dan Kerja Sama
   Manajemen kinerja mengandalkan pada kerja sama antara atasan dan bawahan dari pada menekankan pada kontrol dan melakukan pemaksaan.

8. Berkelanjutan
   Manajemen kinerja merupakan proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, dan berkelanjutan.

9. Komunikasi Dua Arah
   Manajemen kinerja memerlukan gaya menajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, bawahan mudah memahami apa yang diinginkan oleh atasannya. Sebaliknya, atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan.

10. Umpan Balik
    Umpan balik dalam hal ini berupa kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu, yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja. (Wibowo, 2011)

Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah instansi perusahaan. Oleh karenanya, instansi yang melakukan manajemen kinerja pada perusahaannya akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Maka, manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.

2. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.

3. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
4. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
   Pendapat stakeholder diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. (Wibowo, 2011) Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan atau kepentingan dari masing-masing stakeholder, maka manejemen kinerja akan dapat berhasil.

DAFTAR PUSTAKA

1. Aguinis, H. (2005). Performance Management, Edinburgh, UK: Edinburgh Business School Heriot-Watt University
2. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
3. Armstrong, M., & Baron, A. (2005).*Managing performance: performance management in action*. CIPD Publishing.
4. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997).A stakeholder approach to strategic performance measurement.*Sloan management review*, *38*(3), 25-37.
5. Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. John Wiley & Sons, Inc.
6. Bates, R. A., & Holton III, E. F. (1996). Computerized performance monitoring: A review of human resource issues. *Human Resource Management Review*,*5*(4), 267-288.
7. Beer, M., & Ruh, R. A. (1976).Employee growth through performance management. *Harvard Business Review*, *54*(4), 59-66.
8. Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and Society*,*29*(8), 709-737.
9. Bowerman, M., Raby, H., & Humphrey, C. (2000). In search of the audit society: Some evidence from healthcare, police and schools. *International Journal of Auditing*, 4(1), 71–100.
10. Briscoe, D. R., & Claus, L. M. (2008). Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. *Performance Management Systems: A Global Perspective*, 15-39.
11. Brumback, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*.
12. Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, *10*(1), 59-73.
13. Chartered Institute of Personnel and Development (2009)
14. Clark, B, (2004). Measuring performance: The marketing perspective.in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement.* pp.22-40

15. Corvellec, H. (1995). *Stories of achievements: Narrative features of organizational performance*. New Jersey: Transaction Publishers.
16. D'Aveni, R. A. (2010). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering,*New York: The Free Press
17. D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010).The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, *31*(13), 1371-1385.
18. Dixit, V. & Agarwal, B.B. (2013), Performance Management – Revisited,
19. *British Journal of Social Science*, 1(4), 1-15
20. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.
21. Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.
22. Edwards,D. & Thomas, J. C. (2005).Developing a Municipal Performance-Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard. *Public Administration Review*, *65*(3), 369-376.
23. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., and Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Business.*The Chartered of management Accountants, London
24. Frunham, A. (2004). Performance management systems, *European Business Journal*, 83-94.
25. Hamel, G., & Prahalad, K. (1994).*Competing for the Future.*Boston, Massachusetts: Harvard Business SchoolPress.
26. Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980:s. Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
27. Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, *18*(3), 177- 191.
28. Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review,* Jan.–Feb. 1992, 71– 79.
29. Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996).*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School

Press
30. Koontz, H. (1971). *Appraising managers as managers.*McGraw-Hill.
31. Lebas, M., & Euske, K.A (2004).A conceptual and operational delineation of performance. in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement.* pp. 65-79
32. Locke, E. (1982), The ideas of Frederick Taylor: An Evaluation, *Academy of Management Review*, 14 – 24.
33. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives.*Organizational behavior and human performance*, *3*(2), 157- 189.
34. Locke, E.A. and Latham, G.P. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, American psychologist, vol. 57, no. 9, pp. 705-717
35. McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review.* 35 (3), 89-94
36. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.*New York; McGraw-Hill
37. Meyer, M.W. (2004). Finding Performance: The New Disipline in Management, in Neely, A. (ed.) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press
38. Neely, A., & Austin, R., (2004). Measuring performance: The operations perspective, in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement.* pp.41-50
39. Noon M. (1992) HRM: a map, model or theory? In Blyton P, Turnbull P, (Eds). *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.
40. Nymans, F.S. (2012). Constituting Performance: Case Studies of Performance Auditing and Performance Reporting, *Unpublished Dissertation*, School of Business, Stockholm University
41. Pillai, R. (2012). Performance Management, 1st edition, Laxmi Book Publication
42. Swanson, R. A. (1999). The foundations of performance improvement and implications for practice. *Advances in Developing Human Resources*, *1*(1), 1-25.

43. Vukomanović, M., Radujković, M., & Nahod, M. M. (2010). Leading, lagging and perceptive performance measures in the construction industri. *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, *2*(1), 103-111.
44. Whitford, C. M., & Coetsee, W. J. (2006).A model of the underlying philosophy and kriteria for effective implementation of performance management. *SA Journal of Human Resource Management*, *4*(1).63-73.

BAB II
PERENCANAAN KINERJA

Perencanaan kinerja dapat menggambarkan keseluruhan proses pembentukan kesepakatan dan mengungkapkannya sebagai sejumlah tindakan yang harus diambil oleh individu atau manajer atau oleh individu dan manajer secara bersama-sama. Pada dasarnya setiap organisasi memerlukan perencanaan kinerja dalam rangka menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai serta menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam perencanaan strategis melalui tingkatan pada organisasi yang mempunyai ruang lingkup yang lebih luas daripada tingkatan lain dibawahnya. Sehingga perencanaan kinerja memiliki perananan utama sebagai dasar berpijaknya tujuan yang diinginkan organisasi. Sumber daya manusia yang telah dipersiapkan akan haruslah memiliki kompetensi dalam bidang dan ruang yang akan diisi dan diberdayakan sebagaimana fungsi dari masing-masing bidang/divisi tersebut bekerja dan bertanggung jawab terhadap tugas yang telah dipercayakan guna untuk peningkatan prestasi kerja yang diharapkan. Selain itu juga Visi Misi organisasi yang jelas akan melengkapi strategi pada keunggulan dan kemampuan yang dimiliki organisasi serta memperhatikan kelemahan dan hambatan yang akan terjadi.

A. Perencanaan Strategis

Beberapa pandangan atau teori tentang perencanaan strategis:

1. Perencanaan strategis menurut Hope & Player, 2012 adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Untuk memahami dengan jelas sifat rencana strategis yang dipergunakan banyak organisasi sekarang ini, terdapat tiga pendekatan tentang hal tersebut. Pertama, perencanaan strategis dibuat dengan sengaja. Apabila organisasi membuat rencana strategis, mereka membuat keputusan dengan sadar untuk mengubah aspek

fundamental dari dirinya sendiri. Perubahan ini cenderung bersifat radikal. Hal ini mungkin karena terinspirasi oleh beberapa faktor, seperti adanya pesaing baru, teknologi baru, dan semacamnya. Kedua, perencanaan strategis terjadi ketika sasaran sekarang ini tidak lagi dapat dipenuhi. Untuk sebagian besar, ketika strategi perusahaan sekarang ini memberikan hasil yang diinginkan, perubahan tidak mungkin terjadi. Akan tetapi ketika menjadi jelas bahwa sasaran tidak lagi dapat dipenuhi, perlu diformulasikan strategi baru.

Ketiga, sasaran organisasional baru memerlukan rencana strategis baru apabila perusahaan mengambil langkah untuk bergerak kearah yang sama sekali baru, sasaran baru dan rencana strategis baru dirancang.

Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk menentukan tujuan jangka menengah dan panjang dan bagaimana organisasi akan mencapainya. Tindakan yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan perencanaan strategis adalah:

a. Mengartikulasi strategi dengan jelas,
b. Menemukan keseimbangan yang tepat antara stabilitas dan fleksibiltas,
c. Memelihara review tahunan terhadap masalah utama,
d. Mengimplementasikan review kuartalan,
e. Mendanai rencana tindak terbaik, bukan menegosiasikan budget,
f. Memindahkan perencanaan dan pengambilan keputusan pada tim terdepan,
g. Mendorong pemikiran kreatif,
h. Memberikan suara strategis kepada setiap orang,
i. Mengkomunikasikan strategi secara efektif,
j. Menggunakan skenario perencanaan untuk merespons dengan cepat terhadap kejadian yang tidak terprediksi dan,
k. Menyediakan coaching, informasi dan peralatan.

2. Armstrong, Michael & Angela Baron, (1998) menyatakan bahwa perencanaan strategis adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Untuk memahami dengan jelas sifat rencana strategis yang dipergunakan banyak organisasi sekarang ini, terdapat berbagai asumsi tentang hal tersebut.

   Perencanaan strategis dibuat dengan sengaja. Apabila organisasi membuat rencana strategis, mereka membuat keputusan dengan sadar untuk mengubah aspek fundamental dari dirinya sendiri. Perubahan ini cenderung bersifat radikal. Hal ini mungkin karena terinspirasi oleh beberapa faktor, seperti adanya pesaing baru, teknologi baru, dan semacamnya. Perencanaan strategis terjadi ketika sasaran sekarang ini tidak lagi dapat dipenuhi. Untuk sebagian besar, ketika strategi perusahaan sekarang ini memberikan hasil yang diinginkan, perubahan tidak mungkin terjadi. Akan tetapi, ketika menjadi jelas bahwa sasaran tidak lagi dapat dipenuhi perlu diformulasikan strategi baru.

   Sasaran organisasional baru memerlukan rencana strategis baru. Apabila perusahaan mengambil langkah untuk bergerak ke arah yang sama sekali baru, sasaran baru dan rencana baru perlu dirancang.

3. CHR Jimmy I Gaol, (2014) mendefinisikan perencanaan strategis merupakan rencana kegiatan dengan pengelolaan SDM secara keseluruhan demi perubahan yang diharapkan oleh perusahaan. Strategi SDM merupakan bagian dari strategi bisnis, tetapi pada kenyataannya rencana SDM dikembangkan secara terpisah. Rencana SDM umumnya dipersiapkan dan dipertimbangkan secara terpisah dari keseluruhan strategi bisnis. Padahal salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah SDM- nya. Keberhasilan perusahaan diukur oleh kemampuan perusahaan mencapai sasaran yang diharapkan, baik dalam pertumbuhan maupun keuntungan atau survival

untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini tentunya bergantung pada kemampuan manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut, serta kemampuan SDM yang mendukung atau membantu manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut.

SDM dalam perusahaan merupakan faktor kunci bagi jalannya perusahaan pada masa kini maupun pengembangan perusahaan pada masa depan, yang merupakan salah satu faktor operasi disamping mesin atau peralatan, serta bahan-bahan dandana. Dalam hal ini , SDM dianggap bersifat pasif dan hanya diukur dari produktivitasnya, tetapi hal itu tidaklah benar sebab SDM itu sendiri dapat mempengaruhi produktivitas sehingga tingkat produktivitas dapat meningkat atau sebaliknya sangat tergantung pada motivasi atau persepsi SDM itu terhadap dirinya maupun terhadap perusahaan.

Jajaran manajemen dan SDM yang langsung mendukung atau membantu manajemen dalam menjalankan perusahaan sering dianggap sebagai faktor kunci yang aktif dalam membawa perusahaan ke arah pengembangan dan pertumbuhan atau sebaliknya. Oleh karena itu, kinerja atau performance manajemen perusahaan secara menyeluruh ditentukan oleh ketrampilan atau skills, profesionalisme dan motivasinya.

Dengan demikian, SDM dalam perusahaan harus dikelola secara baik dan dikembangkan secara berkesinambungan dengan strategi yang tepat. Perubahan zaman yang begitu cepat membuat perencanaan strategi menjadi lebih penting. Bahkan ini akan menjadi lebih sulit diformulasikan dalam pengelolaan suatu perusahaan dengan banyak masalah yang harus diselesaikan sementara sumber dayanya terbatas. Para pimpinan perlu memfokuskan dan menekankan pada masalah- masalah perusahaan yang benar-benar penting termasuk masalah SDM.

Dalam kajian baru ini, manajemen strategi telah mendapatkan perhatian yang besar. Bagaimanapun juga strategi SDM telah menjadi masalah yang tentatif (sementara), terminologi yang singkat dan terfokuskan. Perencanaan perusahaan sering lebih bermanfaat sebagai alat untuk memancing pemikiran dan diskusi daripada sebagai proses untuk mendefinisikan tujuan- tujuan jangka panjang dan rangkaian kegiatan.

Strategi usaha disusun untuk membantu perusahaan agar mampu memikirkan dan mengarahkan masalah-masalah yang menuntut perubahan dan memberikan kesempatan untuk mengatur perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Perusahaan yang sedang menaruh perhatian terhadap sisi teknologi dan keuangan perusahaan harus diseimbangkan dengan perhatian pada perencanaan SDM. Sedemikian pentingnya perencanaan SDM, perencanaan ini menempati peranan yang strategis dan setara dengan manajemen keuangan, pemasaran, teknologi, produksi, maupun manajemen informasi.

4. Dharma, (2016) mengemukakan bahwa perencanaan strategi merupakan pendekatan umum, yang bersifat jangka panjang. Penjabaran dari strategi tersebut disebut taktik. Taktik merupakan pendekatan operasional yang bersifat jangka pendek. Posisi strategi dalam manajemen strategik adalah sebagai berikut. Filosofi – visi – misi – tujuan – sasaran – kebijakan – strategi – program – kegiatan – biaya – evaluasi.

5. Lynch, (2000) mengatakan perencanaan strategi adalah pola yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan organisasi dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi organisasi/perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan organisasi/perusahaan, serta bagaimana organisasi/perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk

mencapai misi tersebut.

6. Rivai Veithzal (2011) menyatakan bahwa perencanaan strategis merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan demi perubahan yang diharapkan oleh perusahaan. Strategi sumber daya manusia dikembangkan secara terpisah. Rencana sumber daya manusia umumnya dipersiapkan dan di pertimbangkan secara terpisah dari keseluruhan strategi bisnis. Padahal salah satu faktor yang menentukan suatu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah sumber daya manusianya. Keberhasilan perusahaan diukur oleh kemampuan perusahaan mencapai sasaran yang diharapkan, baik dalam pertumbuhan maupun keuntungan atau survival untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini tentunya bergantung pada kemampuan manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut, serta kemampuan sumber daya manusia yang mendukung atau membantu manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut.

   Perencanaan kinerja adalah menyusun rencana tindakan kinerja, baik untuk setiap unit organisasi dan kelompok orang maupun untuk setiap jabatan atau perorangan. Rencana tindakan kinerja unit organisasi disususn oleh kepala unit organisasi yang bersangkutan dengan mengikutsertakan beberapa pejabat atau anggota lain dalam unit organisasi.

   Rencana tindakan kinerja perorangan atau jabatan disusun oleh orang yang bersangkutan dengan bimbingan dan pengawasan atasan langsung. Rencana tindakan kinerja pada prinsipnya memuat; (a). Tindakan dan tahapan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran. (b). Produk dan jumlah produk yang akan dihasilkan. (c). Sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut. (d). Risiko yang mungkin dihadapi. (e). Rencana tindakan darurat (contingency) bila timbul masalah. Rencana kinerja juga perlu memperhatikan pengaruh faktor-faktor internal dan rencana

perubahan internal serta pengaruh faktor-faktor eksternal. Faktor internal antara lain berupa; (a). Rencana penggunaan teknologi baru, yang berarti membutuhkan keahlian dan ketrampilan baru. (b). Rencana ekspansi usaha, yang berarti menambah tenaga dan jaringan komunikasi. (c) Pemekaran atau penciutan organisasi yang berarti menambah atau mengurangi tenaga kerja. Sedangkan faktor eksternal yang perlu diperhatikan adalah antara lain: (a). Perubahan pesaing yang cenderung terus bertambah banyak dan semakin ketat dan oleh sebab itu daya saing (competitiveness) perusahaan harus terus ditingkatkan. (b). Perubahan selera masyarakat konsumen atau pelanggan baik menyangkut soal bentuk atau disain (design), maupun mengenai kualitas dan atau rasa. (c). Kebijakan pemerintah terutama mengenai hal-hal prosedural

7. Perencanaan strategi sebagaimana diungkapkan oleh Robert E, Quinn, et al. (1990) adalah perencanaan yang bersifat umum yang langsung dikaitkan dengan misi atau tujuan umum organisasi perusahaan. Maksud dari pernerapan secara operasional adalah lebih merinci secara detail tentang tujuan organisasi dengan cara yang lebih atau semakin spesifik lagi. Dalam hal ini rincian perencanaan harus sampai kepada tingkat menentukan tugas setiap unit kerja, bahkan merinci tugas masing-masing karyawan yang terdapat dalam organisasi tersebut.

8. Wright et al. (1998) menyatakan bahwa strategi yang terjadi atau yang dimainkan dari level organisasi manajemen sumber daya manusia dalam proses ini manajemen sumber daya telah dipandang sebagai rekan strategis yang memiliki input terhadap formulasi strategi perusahaan serta mengembangkan dan menyelaraskan program-program MSDM untuk membantu implementasi strategi tersebut. Namun agar fungsi MSDM benar-benar memiliki orientasi strategis, ia harus memandang dirinya sendiri sebagai entitas bisnis tersendiri dan terlibat dalam manajemen strategis

dalam upaya melayani berbagai pelanggan internal secara efektif. Dalam hal ini salah satu tren di bidang MSDM sejalan dengan filosofi total quality management, belakangan ini eksekutif SDM mengambil pendekatan berorientasi pelanggan dalam implementasi fungsinya. Dengan kata lain, proses perencanaan strategis yang terjadi di level bisnis juga dapat dijalankan oleh fungsi MSDM. Para eksekutif SDM di perusahaan-perusahaan AS yang lebih progresif sudah mulai memandang fungsi MSDM sebagai unit bisnis strategi dan berupaya mendefinisikan bisnis tersebut dalam kaitan basis pelanggan, kebutuhan pelanggan, dan teknologi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

B. Tujuan Kinerja

Wibowo (2016) menyatakan bahwa dalam menentukan tujuan dan sasaran maka pertama kali yang perlu dipertimbangkan adalah visi dan misi organisasi, visi dan misi adalah merupakan titik awal yang ditetapkan manajemen puncak dan menjadi dasar bagi setiap orang untuk bekerja memberikan kontribusi untuk mencapainya. Penetapan tujuan dan sasaran perlu mempertimbangkan kompetensi yang memiliki segenap sumber daya organisasi, seluruh sumber daya manusia dalam organisasi harus mempunyai "core competencies" untuk mencapai tujuan organisasi, sementara itu perlu diidentifikasi "job-based competencies", suatu perilaku yang melekat pada peran individual. Tujuan dan sasaran juga menggambarkan bagaimana mendapatkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kedua kompetensi tersebut. Penetapan tugas bagi sumber daya manusia didasarkan pada "job description" harus membantu menggambarkan key areas atau bidang tugas utama dimana sebagian besar usaha perlu diarahkan, bahkan meskipun deskripsinya sendiri tidak terlalu baik.

Tujuan dan sasaran bersifat quantifiable atau dapat di kuantitatifkan, sehingga kinerja dapat diukur dalam bentuk angka. Perlu dipastikan bahwa angka spesifik tentang apa yang

diharapkan harus dibuat jelas. Tujuan dan sasaran pada tingkat organisasi dibawah harus ditarik dari tujuan dan sasaran diatasnya. Kita juga harus memikirkan keberhasilan kinerja, successfull performance. Untuk itu perlu ditentukan bagaimana mengukur keberhasilan. Apabila tujuan dan sasaran bersifat kuantitatif, hasilnya akan jelas. Tetapi akan menjadi lebih sulit menilai apabila tidak bersifat kuantitatif, seperti pelayanan konsumen.

Tujuan dan sasaran mempertimbangkan "development needs" atau pengembangan yang diperlukan sumber daya manusia dalam organisai. Pimpinan puncak biasanya memahami kebutuhan tersebut, namun masukan dari bawahan akan sangat membantu. Pimpinan menentukan usaha pengembangan diletakkan pada bidang yang tepat untuk mencapai keberhasilan kinerja.

Lawson, 2005 menekankan pentingnya memisahkan antara "what the results and how the results are achieved", antara apa dan bagaimana hasil dicapai. Contoh yang diberikan tentang apa hasil yang dicapai adalah keluaran, produk dihasilkan, prosentasi kenaikan, data finansial, anggaran, pengembalian pelanggan, kuantitas diproduksi, batas waktu, proyek diselesaikan, dan waktu dihemat.

Sedangkan bagaimana perilaku yang ditunjukkan dalam mencapai hasil diberikan contoh; menghormati nilai-nilai dan visi organisasi, menghormati "core and job-based competencies", sikap terhadap pekerjaan, pendekatan terhadap masalah, kebiasan kerja, sifat pekerjaan, semangat kolaborasi, dan kepemimpinan.

Kebanyakan perusahaan lebih tertarik pada hasil daripada bagaimana hasil tersebut dicapai karena hasil diterjemahkan ke dalam revenue atau pendapatan. Tetapi tidak berarti bahwa perilaku dapat diabaikan. Perhatian pada salah satu aspek saja dapat menimbulkan kerugian. Untuk itu harus ditemukan keseimbangan antara hasil dan perilaku.

Tujuan Kinerja

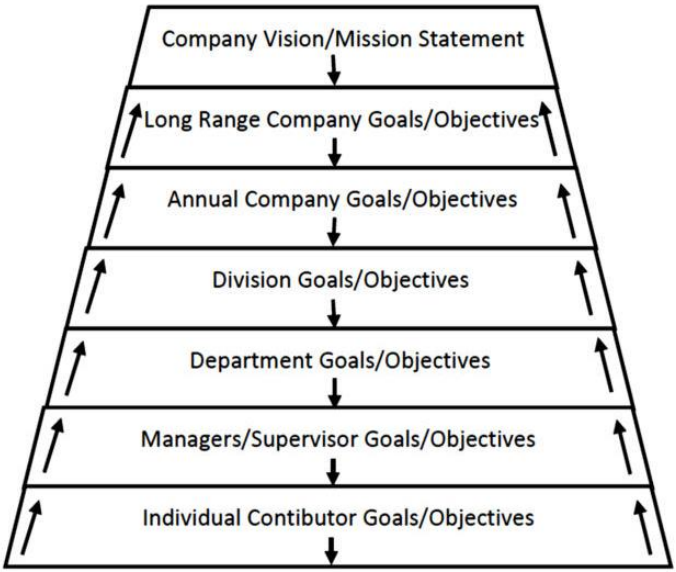
Costello (1994) berpendapat kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan aspirasi.

Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan ditingkat yang lebih rendah.

Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan diatasnya. Diharapkan bahwa pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Apabila orang mengetahui dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengambil bagian dalam membentuk harapan tersebut, mereka akan memberikan usaha terbaiknya untuk mendapatkannya. Kapasitas untuk mendapatkan harapan tergantung pada tingkat kapasitas yang dapat dicapai oleh individu dan tim, tingkat dukungan yang diberikan manajemen, proses, sistem, dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi bagi mereka.

Kinerja merupakan tanggungjawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi dan akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.



Gambar 2.1 Hubungan Antara Tingkatan Organisasi

Sumber: Sheila J. Costello, Effective Performance Management, 1994

Tujuan mengalir dari atas kebawah sedangkan tanggunjawab bergerak dari bawah ke atas. Tujuan diatas memberikan inspirasi untuk penetapan tujuan dibawahnya. Sementara itu tanggungjawab dilakukan secara berjenjang dari bawah ke atas. Hubungan di antara tujuan dan sasaran serta tanggungjawab antara berbagai tingkatan dalam organisasi dapat digambarkan seperti pada gambar.

1. Pengertian Tujuan

   Tujuan menggambarkan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi departemen dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Arti pentingnya menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimumkan kontribusinya pada keseluruhan bisnis.

Setiap pekerja tahu apa sebenarnya harapan manajer kepada mereka.

Dengan adanya tujuan memungkinkan pekerja mengetahui apa yang diperlukan dari mereka, atas dasar apa kinerja harus dilakukan dan bagaimana kontribusinya akan dinilai. Tujuan dapat ditunjukkan dalam berbagai bentuk. Tujuan dapat dinyatakan sebagai target, yang merupakan hasil yang diharapkan dapat dicapai secara kuantitatif yang dapat diukur dalam bentuk antara lain sebagai pendapatan atas modal yang ditanam, hasil, proses, penjualan, tingkat pelayanan pengiriman, pengurangan biaya, atau pengurangan tingkat penolakan atas penjualan.

Tujuan dapat pula dinyatakan sebagai tasks/projects, yang merupakan kegiatan yang harus diselesaikan pada suatu tanggal tertentu untuk mencapai hasil yang ditentukan. Misalnya pengiriman barang pesanan harus dapat diterima pembeli pada akhir bulan berjalan. Tujuan dapat bersifat work-related, atau berkaitan dengan pekerjaan dengan mengacu pada hasil yang dicapai atau kontribusi yang diberikan pada prestasi organisasional, fungsional atau tujuan tim. Misalnya berupa terjalinnya koordinasi kerja yang efektif diantara setiap tingkatan manajemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun dapat pula bersifat personal atau pribadi dalam bentuk tujuan pengembangan atau pembelajaran, yang bersangkutan dengan apa yang harus dilakukan individu untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan potensi untuk memperbaiki kinerja di bidang tertentu.

Pendapat lain tentang pengertian tujuan itu sendiri adalah kondisi rasional yang ingin dicapai dalam rangka menuju visi perusahaan dengan memobilisasi semua orang dan unit-unit organisasi. Tujuan perusahaan dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan jangka panjang, tujuan jangka menengah, dan tujuan atau sasaran jangka pendek (Simanjuntak, 2005).

2. Jenis Tujuan

Armstrong (1994) mengungkapkan dua jenis tujuan utama yaitu tujuan kerja (work objectives) dan tujuan pengembangan (development objectives).

a. Tujuan kerja

Tujuan kerja atau operasional mengacu pada hasil yang ingin dicapai atau kontribusi yang akan diberikan untuk pencapaian tujuan tim, departemen, dan perusahaan. Di tingkat perusahan ini terkait dengan misi organisasi, nilai- nilai inti dan rencana strategis. Di tingkat departemen atau fungsi ini terkait dengan tujuan perusahaan, menguraikan misi khusus, target dan tujuan yang ingin dicapai oleh fungsi atau departemen. Di tingkat tim ini akan kembali terkait secara khusus dengan tujuan tim dan kontribusi yang diharapkan untuk mencapai tujuan departemen dan perusahaan. Pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu pada akuntabilitas utama, area aktivitas utama atau tugas-tugas utama yang merupakan pekerjaan individu, mereka fokus pada hasil yang diharapkan individu untuk dicapai dan bagaimana mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan tim, departemen dan perusahaan dan untuk menegakkan nilai inti organisasi.

Idealnya, manajemen kinerja menetapkan tidak hanya untuk menentukan tujuan pada masing-masing level ini tetapi juga untuk mengintegrasikannya sehingga visi bersama tentang persyaratan kinerja dibuat di seluruh organisasi, semuanya berkontribusi pada efektivitas tujuan akhir dan kesuksesan organisasi.

b. Tujuan Pengembangan

Pengembangan, adalah tujuan pribadi atau pembelajaran, berkaitan dengan apa yang harus dilakukan dan dipelajari individu untuk meningkatkan kinerja mereka (rencana peningkatan kinerja) dan/atau atribut mereka (pengetahuan dan keterampilan) dan kompetensi (rencana pelatihan dan pengembangan

pribadi). Ini ditentukan melalui tinjauan kinerja yang menetapkan area di mana perbaikan diperlukan, dan kesepakatan atau rencana kinerja yang menunjukkan pengetahuan tambahan, keterampilan atau kompetensi yang ditingkatkan yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau rencana kerja.

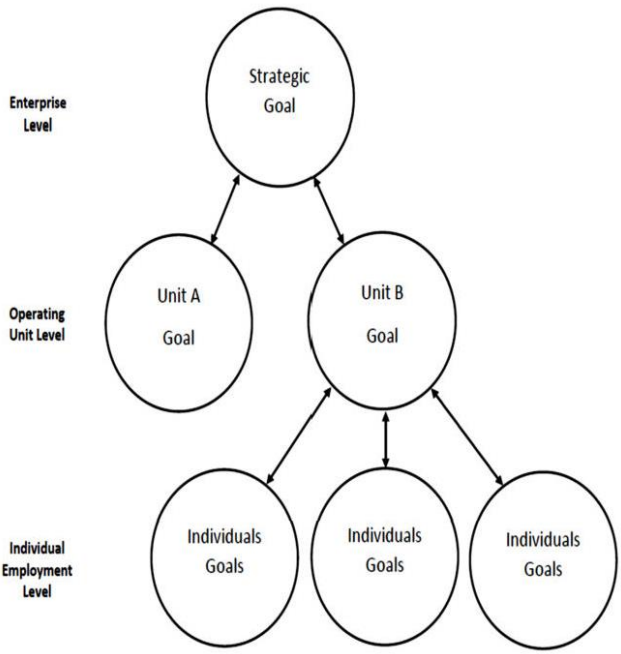
Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan dan dijabarkan dalam tujuan pada tingkatan dibawahnya secara berjenjang. Tujuan di tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang diatasnya Wibowo (2016).

a. Corporate level; merupakan tingkatan di mana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
b. Senior management level; merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
c. Business-unit, functional atau departmen level; merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
d. Team level; merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
e. Invidual level; yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen dan organisasional.

Secara logis penetapan tujuan adalah proses dari atas ke bawah, yang dimulai dari strategi organisasi. bila tujuan strategis adalah menjadi "market leader" melalui pengenalan produk secara cepat, maka tujuan unit harus membantu strategi tersebut. Dan tujuan individu harus selaras dengan tujuan unit kerja. Sehingga harus ada hubungan dan keselarasan tujuan dari puncak organisasi ke bawah.

Kekuatan nyata dari tujuan adalah pada keselarasannya dengan maksud tertinggi organisasi, setiap pekerja harus memahami tujuannya, bagaimana melakukan aktivitas membantu tujuan unit kerja dan bagaimana aktivitas unit kerja memberi kontribusi pada sasaran strategis organisasi, tujuan di negosiasikan dengan pekerja, menyangkut saling memberi dan menerima, dan manager memahami orang yang bekerja untuk mereka dan dengan mereka.

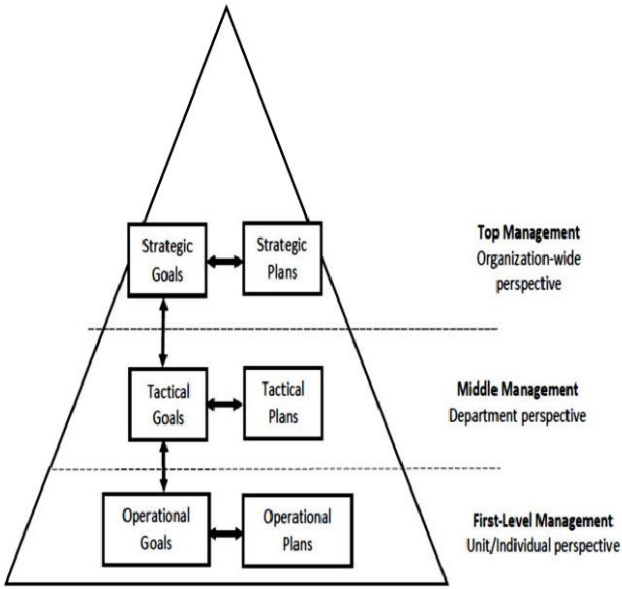
Harvard Business Essential, 2006 memberikan ilustrasi sebagai berikut.



Gambar 2.2 Penyelarasan Tujuan dari Atas ke Bawah

Sumber: Harvard Business Essential, Performance Management, 2006

Sedangkan Bartol dan Martin, 1991 menunjukkan tingkatan tujuan dikaitkan dengan tingkatan rencana dalam gambar 2.3



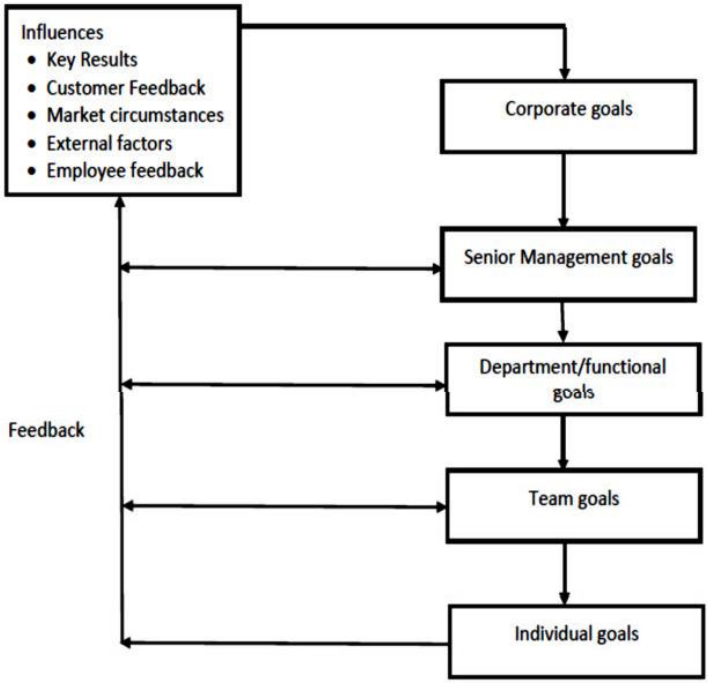
Gambar 2.3 Tingkatan Tujuan dan Sasaran

Sumber: Kathryn M.Bartol dan David C. Martin Management,1991.

3. Integrasi Tujuan

Melihat bervariasinya tujuan, perlu dilakukan pengintegrasian terhadap tujuan tersebut.

Integrasi tujuan penting untuk mencapai pengertian bersama tentang persyaratan kinerja diseluruh organisasi sehingga memberikan peluang bagi setiap orang untuk memberikan kontribusi yang tepat untuk mencapai tujuan tim, departemen dan korporat serta menegakkan nilai-nilai utama.



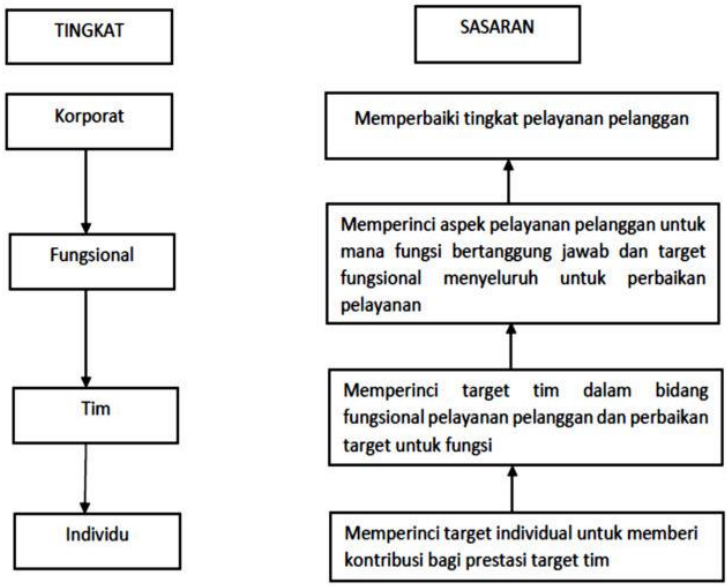
Gambar 2.4 Integrasi Tujuan

Sumber: Michael Armstrong dan Angela Baron, Performance Management, 1998

Proses integrasi tujuan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut (lihat gambar 2.4) Armstrong dan Baron, (1998). Integrasi dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang perduli terhadap tujuan korporat dan fungsional, dan tujuan yang disepakati bagi mereka konsisten dengan tujuan tersebut dan memberikan kontribusi dengan cara tertentu pada prestasi mereka.

Proses integrasi tujuan tidak hanya tentang mengalirnya tujuan kebawah, tetapi juga mengalir ke atas yang menunjukkan partisipasi dalam penetapan tujuan dan peluang bagi individu untuk memberi kontribusi dalam memformulasikan tujuannya sendiri, tim, fungsi, dan terutama tujuan organisasi.

Mengalirnya arus informasi dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah ke atas dapat digambarkan sebagai berikut (lihat gambar 2.5).



Gambar 2.5 Proses Mencapai Tujuan
Sumber: Michael Armstrong dan Angela Baron, Performance Management, 1998

4. Karakteristik Tujuan yang Efektif
   Sementara itu, Armstrong dan Baron, (1998) memberikan deskripsi tentang karakteristik suatu tujuan yang dapat dikatakan baik menunjukkan sifat-sifat sebagai berikut:
   a. Consistance (konsisten), artinya terdapat konsisten antara nilai-nilai organisasi dengan tujuan departemen dan korporasi.
   b. Precise (tepat), artinya dinyatakan dengan jelas, dirumuskan dengan baik dan menggunakan kata positif sehingga tidak menimbulkan interpretasi.
   c. Challenging (menantang), artinya penentuan tujuan cukup memberikan tantangan sehingga bersifat merangsang

standar kinerja tinggi dan mendorong kemajuan.

d. Measurable (dapat diukur), artinya tujuan dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif.
e. Achievable (dapat dicapai), artinya terjangkau dalam kapabilitas individual dengan memperhitungkan setiap hambatan yang memengaruhi kapasitas individu mencapai tujuan, termasuk kekurangan sumber daya, pengalaman atau training atau faktor eksternal diluar control individu.
f. Agreed (disetujui), artinya bersama oleh manajer dan individu, meskipun disadari kadang-kadang individu harus dibujuk untuk menerima standar lebih tinggi daripada keyakinan atas kemampuan mereka.
g. Time-related (dihubungkan dengan waktu), artinya tujuan yang ditentukan dapat tercapai dalam waktu yang ditentukan. Waktu menjadi indikator keberhasilan atau kegagalan.
h. Teamwork-oriented (berorientasi pada kerja sama tim), artinya tujuan menitikberatkan pada prestasi yang diperoleh melalui kerja sama tim maupun prestasi individu.

Sedangkan Harvard Bussines Essential, 2006 mengungkapkan bahwa karakteristik suatu tujuan yang efektif adalah sebagai berikut:

a. Recognized as important (dikenal penting).
b. Clear (dinyatakan dengan jelas).
c. Written in specific teams (tertulis dengan terminologi spesifik).
d. Measurable and framed in time (dapat diukur dan ditentukan waktunya).
e. Aligned with organizational strategy (diselaraskan dengan strategi organisasi).
f. Achievable but challenging (dapat dicapai tetapi menantang).

g. Supported by appropriate reward (didukung oleh reward yang tepat).

Untuk dapat menyelesaikan tujuan secara efektif diperlukan empat langkah, yaitu: (a) memecah masing-masing tujuan ke dalam tugas spesifik, dengan hasil yang jelas. (b) Merencanakan pelaksanaan dari tugas tersebut disertai jadwal waktu, (c) Menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi setiap tugas. (d) Melaksanakan rencana (Harvard Business Essential, 2006).

5. Tujuan Menfasilitasi Kinerja

Untuk mencapai tujuan secara efektif, manajer perlu memahami bagaimana tujuan dapat memfasilitasi kinerja. Beberapa komponen yang perlu dipertimbangkan adalah: (a) the goal content (muatan tujuan). (b) goal commitment (komitmen pada tujuan). (c) work behavior (perilaku kerja) dan (d) feedback aspects (umpan balik). (Bartol dan Martin, 1991)

a. Goal Content

Tujuan yang efektif menyalurkan usaha mencapai prestasi pada tingkat strategis, taktis, dan operasional mempunyai muatan yang mencerminkan lima karakteristik utama. Tujuan harus challenging (menantang), attainable (dapat dicapai), specifik (spesifik) dan measurable (dapat diukur), time limited (batasan waktu) dan relevant (relevan).

1) Challenging. Penelitian menunjukkan bahwa tujuan yang menantang dan sulit membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Apabila tujuan diterima, orang cenderung berusaha lebih keras ketika menghadapi tantangan.
2) Attainable. Meskipun tujuan harus menantang, biasanya berjalan baik apabila dapat dicapai. Pada suatu titik, individu menggunakan ketrampilan dan kemampuan maksimumnya dan tidak dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Mengembangkan tujuan yang hampir tidak mungkin dicapai akan

menakutkan daripada membangkitkan pekerja dan membuat mereka merasa tidak cukup. Meminta pekerja mencapai tujuan sulit, tetapi dapat dicapai lebih mungkin menyebabkan mereka melanjutkan kinerja selama periode waktu daripada terus menerus meminta mereka melakukan sesuatu yang tidak mungkin.

3) Spesific and Measurable. Untuk itu menjadi efektif, tujuan perlu spesifik dan dapat diukur sehingga jelas apa yang diharapkan dan kapan tujuan dapat dicapai. Apabila mungkin, tujuan dinyatakan dalam terminologi kuantitatif. Tujuan kuantitatif akan mencakup standar sasaran yang relatif mudah untuk memeriksa. Sedangkan tujuan yang bersifat kualitatif menyangkut pertimbangan subjektif tentang apakah tujuan dapat dicapai atau tidak.
4) Time Limited. Tujuan juga harus dibatasi oleh waktu, karena itu harus didefinisikan periode waktu kapan tujuan tersebut harus dicapai. Apabila tidak, tujuan akan berkurang artinya karena individu dapat menunda untuk mencapainya.
5) Relevant. Tujuan lebih mungkin menyebabkan dukungan apabila jelas relevan pada pekerjaan utama organisasi dan departemen tertentu atau unit kerja.

b. Goal Commitment

Elemen kritis dalam menggunakan tujuan secara efektif adalah mendapatkan individu atau kelompok kerja mempunyai komitmen pada tujuan yang harus dicapainya. Komitmen pada tujuan adalah merupakan alat pelengkap atau pertimbangan seseorang untuk mencapai tujuan. Tanpa komitmen walaupun tujuan telah ditetapkan secara spesifik dan menantang hanya akan memberikan dampak kecil pada kinerja.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat enam faktor yang secara positif memengaruhi komitmen pada tujuan: supervisory authority (kewenangan pengawasan), peer and group pressure (tekanan rekan dan kelompok), public display (tampilan publik), expectation of succses (harapan keberhasilan), incentive and reward (insentif dan penghargaan), dan participation (partisipasi).

1) Supervisory authority. Individu dan kelompok sering berkeinginan menerima tujuan dan mempunyai komitmen apabila tujuan dan alasan untuk itu dijelaskan oleh orang yang mempunyai kewenangan pengawasan, biasanya seorang pemimpin. Dengan pendekatan ini, tujuan ditugaskan oleh pengawas yang memberikan penjelasan akan perlunya tujuan dan memberikan instruksi kepada pekerjanya.
2) Peer and group pressure. Tekanan dari kawan dan anggota kelompok kerja dapat meningkatkan komitmen pada tujuan apabila usaha setiap orang disalurkan pada arah yang sama. Hal ini karena antusiasme terhadap penyelesaian potensial menjadi menjalar. Selebihnya, individu yang berhasil dapat menjadi model peran bagi orang lain yang mengamati usahanya.
3) Public display. Kejadian akhir-akhir ini menganjurkan bahwa komitmen pada tujuan sulit adalah lebih tinggi apabila komitmen dinyatakan dihadapan publik daripada tidak.
4) Expectation of succes. Komitmen pada tujuan adalah lebih mungkin apabila individu atau kelompok mempersepsikan bahwa mereka mempunyai harapan keberhasilan tinggi. Mereka merasa mempunyai probabilitas tinggi untuk mewujudkan dengan baik tugas yang menyangkut pencapaian tujuan.
5) Incentive and reward. Komitmen pada tujuan juga meningkat dengan insentif dan penghargaan. Insentif ditawarkan selama proses penetapan tujuan, Sedang

penghargaan terjadi pada waktu pencapaian tujuan, beberapa insentif bersifat tangible atau nyata seperti uang. Sedang lainnya bersifat intangible atau tidak nyata seperti tantangan pekerjaan, antisipasi atau perasaan positif tentang penyelesaian, umpan balik, kompetisi, dan pengakuan atas pencapaian tujuan.

6) Participation. Meskipun penelitian tidak mengindikasikan bahwa partisipasi biasanya tidak diperlukan untuk mendapatkan komitmen pada tujuan, mendapatkan individu berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan, dapat menjadi sarana yang efektif menyebabkan komitmen pada tujuan. Partisapasi terutama membantu dalam mengembangkan rencana untuk melaksanakan tujuan.

c. Work Behavior

Penelitian menganjurkan bahwa muatan tujuan dan komitmen pada tujuan memengaruhi perilaku kerja aktual individu dengan memengaruhi empat faktor perilaku kerja, yaitu:

1) Direction (arah). Tujuan memberikan arah dengan menyalurkan perhatian dan tindakan terhadap aktivitas yang berhubungan dengan tujuan tersebut. Tujuan tersebut dapat membantu membuat pilihan lebih baik tentang aktivitas yang akan dilakukan.
2) Effort (Usaha). Pada tujuan dimana kita mempunyai komitmen mendorong usaha dengan memobilisasi energi. Indikasi penelitian menunjukkan bahwa individu mungkin melakukan usaha lebih besar apabila tujuan sulit daripada apabila tujuan tersebut mudah.
3) Persistence (ketekunan). Ketekunan menyangkut menjaga arah dan usaha untuk kepentingan tujuan sampai tercapai, suatu kebutuhan yang mungkin menyangkut periode waktu yang lebih panjang. Komitmen pada tujuan membuat lebih mungkin bahwa kita akan tekun dalam usaha untuk mencapainya.

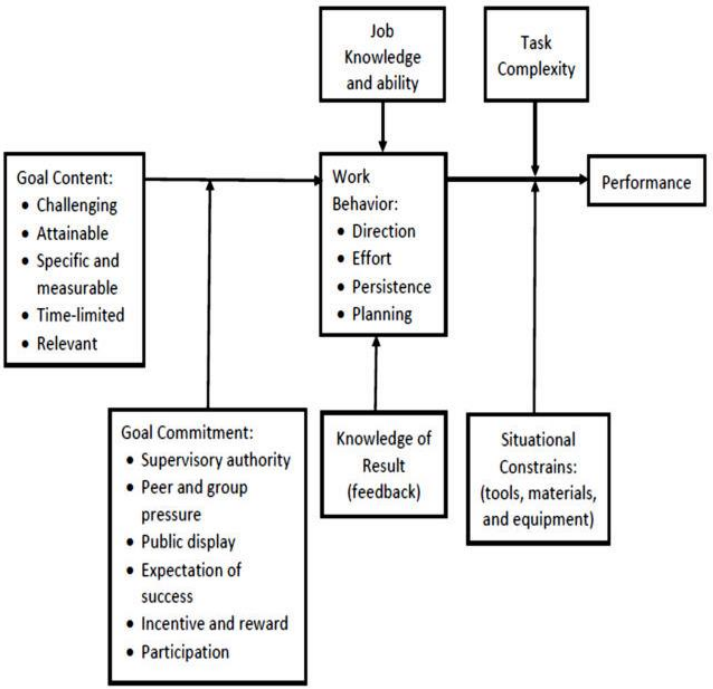
4) Planning (perencanaan). Sebagai tambahan pada pengaruh yang relatif langsung pada arah, usaha, dan ketekunan, tujuan juga mempunyai pengaruh tidak langsung pada perilaku kerja dengan memengaruhi perencanaan. Penetapan tujuan memengaruhi perencanaan karena individu yang mempunyai komitmen pada dirinya untuk mencapai tujuan sulit mungkin mengembangkan rencana dan metode yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tetapi dengan tujuan mudah, mungkin diperlukan lebih sedikit perencanaan.

d. Feedback Aspects

Beberapa komponen lain terutama memengaruhi dampak dari tujuan pada kinerja. Job knowladge and ability (pengetahuan dan kemampuan kerja) mungkin memengaruhi perilaku kerja individu dan prospek untuk mencapai tujuan, bahkan apabila terdapat komitmen kuat.

The complecity of the task (kompleksitas tugas) mungkin memengaruhi tingkatan dimana perilaku kerja yang diarahkan tujuan (goal-directed) memengaruhi kinerja pekerjaan.

Situational contraints (hambatan situasional) merupakan elemen lain yang memengaruhi dampak tujuan pada kinerja. Mempunyai alat yang tepat, bahan dan peralatan adalah penting untuk mencapai tujuan yang sulit.



Gambar 2.6 Model Tujuan Memfasilitasi Kinerja
Sumber. Kathryn M Bartol dan David C. Martin, Management, 1991

Akhirnya, knowladge of result atau feedback (pengetahuan tentang hasil atau umpan balik) tentang progres terhadap tujuan terutama merupakan aspek penting menggunakan tujuan secara efektif dalam organisasi.

Sementara tujuan menetapkan target, "knowladge of result" terutama memberi dampak pada pencapaian tujuan dengan memungkinkan individual mengukur progres mereka terhadap pencapain tujuan.

Proses tentang bagaimana tujuan dapat menfasilitasi kinerja tersebut di atas dapat digambarkan seperti pada gambar 2.6

e. Kesalahan yang harus Dihindari

Pada umumnya semua orang sepakat bahwa bahwa penetapan tujuan adalah sangat penting. Kesalahan dalam menetapkan tujuan akan berdampak pada arah dan jalannya organisasi. banyak organisasi melakukan kesalahan dalam menetapkan tujuan karena (Harvard Business Essential, 2006):

1) Performance metrics (metrik kinerja)

Metrik kinerja memberikan kenyataan progres dari pencapaian tujuan. Pendapatan penjualan, produksi per mesin, kesalahan per 1000 unit produk, dan waktu yang tepat untuk memasarkan produk baru adalah contoh dari metrik kinerja. Apa pun metrik yang dipergunakan perlu dipastikan terkait dengan tujuan.

Merumuskan metrik kinerja untuk beberapa pekerjaan cukup sulit. Mengukur hubungan pelanggan (customer relation) mungkin tidak layak. Tetapi kita dapat mengukur banyak hal yang memberikan kontribusi untuk memperbaiki hubungan pelanggan, seperti jumlah keluhan pelanggan yang ditangani secara memuaskan selama waktu rata-rata yang diperlukan untuk mengatasi masalah pelanggan.

2) Goal and reward misalignments (ketidakselarasan tujuan dan penghargaan). Reward atau penghargaan merupakan segi manajemen kinerja yang bertujuan mendorong perilaku atau hasil tertentu. Termasuk didalamnya adalah kenaikan upah, bonus, promosi, penugasan menarik dan bahkan perjalanan dinas. Penghargaan harus diselaraskan dengan tujuan, tetapi sering mudah dikatakan daripada dilakukan. Pekerja selalu mendapatkan cara untuk memainkan sistem penghargaan. Banyak perusahaan mengubah tujuan, tetapi tidak menindaklanjuti dengan penselarasan kembali penghargaan. Bahkan kadang-kadang membuat kesalahan dengan memberi penghargaan pada praktik yang bertentangan.

3) Insufficient challenged (tidak cukup tantangan)

Banyak manager mengetahui bahwa di satu sisi tujuan harus diarahkan pada tantangan paling penting yang dihadapi organisasi. Tetapi di sisi lain mengetahui bahwa tantangan akan sulit dan beresiko. Sebagai hasilnya, manager berusaha menetapkan target kinerja rendah. Karena tujuan yang sulit mungkin membangkitkan keluhan atau membuat orang menggerutu.

Namun, menurunkan harapan dan membuat tujuan kurang menantang mungkin mengatasi persoalan, tetapi menjadi bukan yang terbaik bagi organisasi, bagi anda dan bawahan anda. Cara yang terbaik adalah membuat tujuan dapat dicapai, tetapi menantang. Kemudian dikomunikasikan dengan terus terang dengan bawahan anda.

C. Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan.

Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

1. The performers, yaitu orang yang menjalankan kinerja
2. The action atau performance, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
3. A time element, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
4. An evaluation method, tentang cara penilaian bagaimana hasil penilaian dapat dicapai dan,
5. The place, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik dan dapat diukur. Perkataan menurunkan, meningkatkan dan mendemonstrasikan bersifat lebih efektif daripada mengawasi, mengorganisasi, memahami, mempunyai pengetahuan atau apresiasi.

Sasaran ditulis secara spesifik untuk membuat hasilnya jelas. Sebagai contoh: "meningkatkan pendapatan dari 30% menjadi 40%" lebih spesifik daripada sekadar " menunjukkan saling pengertian tentang perlunya meningkatkan pendapatan."

Menentukan tanggal atau waktu secara spesifik untuk menyelesaikan pekerjaan juga sangat berguna ketika menulis sasaran. Sebagai contoh: "menghasilkan sepatu 100 pasang pada 10 november 2005 atau memproduksi 100 pasang sepatu dalam waktu satu bulan yang akan datang."

Sasaran yang efektif dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu, yang dapat dinyatakan dengan akronim SMART yang berarti sebagai berikut:

(S) Spesifik, Simple: artinya dinyatakan dengan jelas, singkat dan mudah dimengerti.

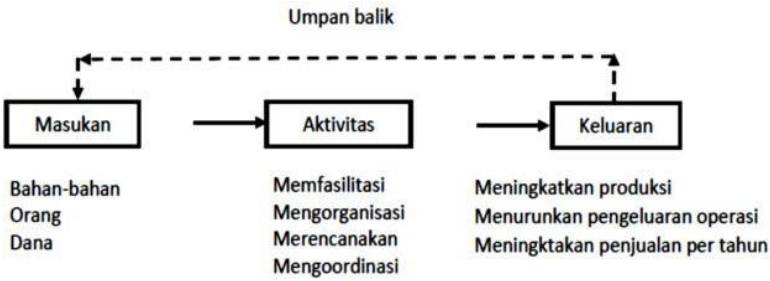
(M) Measurable, artinya dapat diukur dan dikuantifikasi.

(A) Attainable, Achievable: artinya bersifat menantang, tetapi masih dapat terjangkau.

(R) Result oriented, relevant: artinya menfokus pada hasil untuk dicapai.

(T) Time-bound, Timely, Timeliness: artinya ada batas waktu dan dapat dilacak, dapat dimonitor progresnya terhadap sasaran untuk dikoreksi.

Cara menulis sasaran adalah dalam bentuk menyatakan sebagai "hasil akhir', atau keluaran atau output dan bukan merupakan aktivitas. Hasil kinerja dapat dinyatakan sebagai: meningkatkan produksi, menurunkan biaya operasi, meningkatkan penjualan per tahun dan seterusnya. Hubungan antara masukkan, aktivitas dan keluaran tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.7 Perumusan Sasaran
Sumber: Sheila J. Costello, Effektive Performance Management, 1994.

D. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja adalah bagian dari proses manajemen kinerja, agar pegawai bekerja sesuai target. Perencanaan kinerja juga bertujuan untuk meyakinkan setiap pegawai berperilaku sesuai standar, mengembangkan keterampilan dan kecakapan pegawai. Tujuan lain perencanaan kinerja adalah agar para manajer menyiapkan dukungan dan bimbingan yang diperlukan pegawai. Aspek penting perencanaan kinerja adalah untuk mendapatkan kesepakatan kinerja meliputi apa saja aktivitas yang harus dikerjakan, standar kinerja dan usaha peningkatan kinerja. Perencanaan kinerja diharapkan mampu menghasilkan prioritas- prioritas pekerjaan. Rencana kinerja merupakan landasan untuk mengkonversi tujuan ke dalam tindakan.

Perencanaan kinerja adalah rencana kerja dalam waktu yang telah ditentukan antara pekerja dan manajer dalam menjalankan sebuah proses yang maksimal tentang hal-hal apa yang hendak dicapai baik dilihat dari segi pengukuran kinerja maupun bagaimana caranya untuk bersama-sama mengatasi sebuah problema akan hambatan yang nantinya akan ditemui pada saat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang optimal.

Perencanaan kinerja juga menurut Bacal (1999), adalah merupakan bagian terpenting manajemen kinerja. Perencanaan melihat masa depan untuk memaksimalkan kinerja yang akan datang dan bukannya menganalisis kinerja yang lalu. Perencanaan kinerja merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.

Sedangkan Dharma (2013) mengatakan bahwa perencanaan kinerja adalah proses dua arah yang berkenaan dengan tuntutan operasional, penentuan sasaran dan merencanakan peningkatan dalam kriteria kinerja. Kemudian hal ini dicatat di dalam formulir perencanaan dan evaluasi kinerja untuk kemudian ditindaklanjuti.

Tujuan proses perencanaan kinerja paling baik diwujudkan dalam bentuk outcomes atau manfaat. Sebagai kesimpulan proses perencanaan kinerja diharapkan tugas pekerjaan dan sasaran pekerja akan sejalan dengan tujuan dan sasaran unit kerja dan perusahaan. Pekerja akan memahami hubungan antara tanggungjawabnya dengan tujuan menyeluruh. Uraian tugas dan tanggungjawab akan dimodifikasi mencerminkan setiap perubahan dalam konteks pekerjaan.

Manajer dan pekerja akan menyetujui tugas pekerjaan utama pekerja, bagaimana keberhasilan akan diukur, mana tugas pekerjaan yang dianggap paling penting atau kurang penting dan tingkat kewenangan yang dimiliki pekerja dalam hubungannya dengan setiap tanggungjawab.

Dalam perencanaan kinerja, kita harus meninjau ulang rencana bisnis dan menetukan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana masing-masing pekerja terlibat dalam rencana tersebut.

Manajer dan masing-masing pekerja tidak hanya perlu merencanakan pekerjaan dan harapan terhadap kinerja, tetapi juga harus memilih kegiatan pengembangan untuk meningkatkan ketrampilan kerja yang dimiliki pekerja pada saat ini. Adalah penting sekali artinya untuk merencanakan kinerja dan pengembangan sumberdaya manusia karena merencanakan kedua hal tersebut sebagai dasar yang kuat untuk keseluruhan proses manajemen kinerja.

Perencanaan kinerja dan pengembangan sumberdaya manusia terdiri dari kegiatan pengembangan sasaran kinerja yang cerdas baik secara bersama maupun untuk setiap pekerja dan menyepakati rencana kinerja sehingga harapan menjadi jelas bagi semua yang terlibat.

Perencanaan kinerja memberikan peluang untuk mendiskusikan dengan pekerja tentang harapan organisasi terhadap kinerjanya, dan bagaimana sasaran kinerja spesifik setiap pekerja dikaitkan dengan rencana bisnis departemen dan tujuan organisasi.

Rencana kinerja biasanya memfokuskan pada sasaran selama lima tahun yang mencerminkan bidang penting yang menjadi tanggungjawab pekerja. Apabila masalah ini telah dibahas dan di setujui, sasaran kinerja perlu ditulis dalam rencana kinerja formal.

Sasaran kinerja merupakan dasar untuk melakukan coaching, counseling, dan mentoring, progress review, dan evaluasi kinerja akhir. Contoh penetapan sasaran kinerja dapat diberikan seperti dibawah ini:

1. Penjualan
   Dalam tahun ini dapat menutup lima kontrak penjualan dengan nilai masing-masing diatas Rp. 1 miliar.
2. Pelayananan Pelanggan
   Merespon semua pertanyaan dan/atau keluhan pelanggan untuk departemen tertentu dalam waktu 24 jam setelah diterimanya pengaduan.

3. Manufacturing
   Meningkatkan pengiriman pesanan dengan tepat waktu sebesar 20% di atas tahun lalu, selama 12 bulan kedepan.
4. Pemasaran
   Membuka sepuluh gerai atau outlet baru di surabaya untuk mempromosikan dan memperkenalkan produk perusahaan sebelum bulan november.
5. Administrasi/clerical
   Menyelesaikan laporan bulanan paling lambat dalam tiga hari kerja setelah akhir bulan.

Rencana Pengembangan

Merencanakan pengembangan merupakan cara untuk membantu pekerja untuk menjaga atau meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya. Apabila pekerjaan berubah, sudah menjadi tanggungjawab pimpinan untuk membantu pekerja mengidentifikasi dan menyediakan pengetahuan dan ketrampilan baru.

Pengembangan pekerja memfokuskan pada: pelatihan di tempat kerja, penugasan pada proyek khusus, rotasi pada pekerjaan lain, belajar mandiri, pelatihan internal dan eksternal, mentoring, menghadiri konferensi, seminar dan lokakarya, keanggotaan dalam organisasi atau asosiasi profesional.

Untuk menciptakan sasaran pengembangan yang tepat, perlu dipertimbangkan prioritas dan beban tugas departemen dan pekerja tertentu. Setelah mendiskusikan rencana kinerja dengan pekerja, perlu dibahas rencana pengembangan ini.

Perencanaan harus dilakukan untuk menunjukkan harapan secara eksplisit dan mencegah keterkejutan. Pekerja harus tidak pernah terkejut oleh penilaian pada akhir periode pengukuran. Mengikutsertakan pekerja dalam perencanaan kinerja pada awal siklus kinerja dan memelihara dialog akan menjamin bahwa pekerja akan terikat dengan harapan manajer.

Sebagai contoh untuk menentukan sasaran pengembangan dapat disampaikan sebagai berikut: (Costello, 1994)

1. General management
   Menyelesaikan dengan sukses program pelatihan bagi manajer dalam enam bulan dimulai pada bulan juni tahun ini.
2. Human Resources
   Menghadiri paling sedikit delapan kali pertemuan profesional internal per tahun.
3. General
   Melakukan lintas pelatihan untuk karyawan setiap enam bulan untuk membantu rotasi mingguan pada paling sedikit satu pekerjaan baru dalam divisi yang dipimpinnya.
4. General
   Mempelajari bagaimana menggunakan piranti lunak tertentu pada personal komputer pada akhir kuartal pertama dan kemudian menggunakan sepanjang tahun sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Aktivitas perencanaan kinerja dapat dilakukan berkali-kali sesuai dengan kebutuhan. Namun, perencanaan paling tidak harus dilakukan setahun sekali, yaitu pada awal siklus peninjauan kinerja. Perencanaan dapat pula terjadi pada saat penerimaan pekerja baru dan manajemen ingin membangun tujuan dan sasaran kinerja yang jelas. Dapat pula terjadi pada saat penerimaan pekerja baru dan manajemen ingin membangun tujuan dan sasaran kinerja yang jelas. Dapat pula terjadi pada waktu pekerja dipindahkan pada departemen lain dan perlu mengklarifikasi harapan manajer. Demikian pula setelah semua rencana bisnis perusahaan, departemen, atau divisi diselesaikan atau direvisi.

Dengan demikian, bagi pekerja menjadi jelas apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakan dan apa yang diharapkan manajer dari dirinya. Sementara itu, bagi manajer juga jelas dukungan apa yang harus diberikan sehingga pekerja dapat memberikan kinerja terbaiknya.

Manajer mempunyai beberapa tanggung jawab yang harus dilakukan dalam proses perencanaan kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Membangun sasaran umum untuk setiap pekerja berdasarkan pada tujuan organisasi, rencana bisnis departemen, dan rencana kinerja manajer.
2. Menjadwal diskusi perencanaan kinerja dan pengembangan dengan setiap pekerja.
3. Membantu semua pekerja dalam menentukan prioritas dan/atau identifikasi sasaran kritis yang menjadi bidang tanggungjawabnya.
4. Meninjau kembali semua konsep rencana kinerja bawahan:
   a. Memeriksa kelengkapan teknis dari sasaran, standar kinerja, dan target waktu penyelesaian; apakah penentuan sasaran sudah memenuhi kriteria SMART.
   b. Mempertimbangkan apakah terdapat cukup kewenangan untuk menjalankan sasaran dan apakah sumber daya yang diperlukan dapat disediakan.
5. Membantu pekerja dalam menentukan bidang pengembangan dan aktivitas yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan kinerja pekerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan manajer.
6. Memelihara arsip atas sasaran setiap pekerja up-to-date, sebagai dasar untuk memberikan penilaian kinerja pekerja.
7. Mengembangkan metode monitoring pekerja yang harus digunakan untuk memastikan kemajuan berkelanjutan.
8. Apabila rencana bisnis berubah secara signifikan, perlu bekerja bersama pekerja untuk mengubah sasaran pekerja yang mencerminkan perubahan tersebut.

Sementara itu pekerja sendiri mempunyai tanggung jawab yang harus dilakukan sebagai konsekuensinya, yaitu:

1. Sedapat mungkin membiasakan diri dengan tujuan dan sasaran organisasi dan departemen.
2. Mengembangkan sasaran pendahuluan yang SMART, dengan standar kinerja yang jelas dan batas waktu penyelesaian.

3. Mempersiapkan data pendukung untuk setiap sasaran.
4. Menentukan sumber daya dan koordinasi yang diperlukan.
5. Mendaftar pertanyaan dan masalah potensial untuk diskusi dengan manajer.
6. Mengukur tingkat persyaratan ketrampilan sekarang untuk memenuhi sasaran rencana kerja, dan mempertimbangkan ketrampilan dan kemampuan apa yang perlu dikembangkan.
7. Mengembangkan aktivitas persiapan pengembangan untuk membantu dalam menyelesaikan sasaran yang diterapkan.
8. Mendiskusikan konsep rencana dengan manajer sampai diperoleh kesepakatan bersama.
9. Menegosiasikan kembali perencanaan sasaran dengan manager apabila terjadi perubahan penting.

Suatu perencanaan kinerja yang baik menjadi tidak berarti apabila tidak dilaksanakan. Oleh karena itu, suatu perencanaan perlu mempunyai rencana tindak. Bagi sebagian manajer diperlukan membuat langkah tambahan antara rapat perencanaan dengan tindak lanjut. Manajer meminta kepada pekerja membuat "action plan" atau rencana tindak berupa daftar tugas atau tindakan yang akan dilakukan pekerja untuk mencapai sasaran dan memenuhi standar. Dalam rapat tindak lanjut, manajer meninjau kembali rencana tindak yang dipersiapkan pekerja. Apabila perlu, dilakukan koreksi dan penyempurnaan.

Keuntungan langkah tersebut adalah memudahkan pekerja dalam membuat laporan status pekerjaannya selama satu tahun kepada manajer, sebaliknya manajer akan lebih muda melakukan pengawasan. Kerugiannya adalah berupa tambahan pekerjaan dan waktu yang diperlukan oleh pekerja maupun manajer.

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses review kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku

pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif, standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan.

1. Pengertian Standar Kinerja

   Terdapat perbedaan pendapat diantara para ahli tentang arti sebenarnya standar kinerja. Beberapa menggunakan definisi sebagai kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan baik. Sementara lainnya menggunakan definisi kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima (Kirkpatrick, 2006).

   Terdapat dua maksud diperlukannya standar kinerja. Pertama, membimbing perilaku pekerja untuk menyelesaikan standar yang telah dibangun. Apabila manajer menciptakan standar kinerja dengan pekerja dan memperjelas apa yang diharapkan, hal tersebut akan merupakan pekerjaan yang dapat diterima.

   Alasan kedua, untuk standar kinerja adalah menyediakan dasar bagi kinerja pekerja dapat dinilai secara efektif dan jujur. Sampai standar kinerja dibuat, penilaian sering bias terhadap perasaan dan evaluasi subjektif. Tanpa memandang pendekatan dan bentuk yang digunakan dalam program review kinerja dan penilaian, proses klarifikasi dari apa yang diharapkan merupakan hal yang penting jika program berjalan efektif. Standar kinerja merupakan cara terbaik untuk melakukannya.

   Idealnya, penilaian kinerja setiap pekerja harus didasarkan pada kinerja aktual yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dibandingkan dengan standar kinerja yang ditentukan. Dengan demikian standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja

yang baik itu.

Standar kinerja membuat manajer dan pekerja agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi. Sebuah organisasi harus mempunyai standar kinerja yang jelas dan dapat diukur.

2. Standar Kinerja yang Efektif

Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Maka standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan pekerja termotivasi untuk mencapai atau melebihinya. Untuk itu pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun berdasar kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak kinerja yang efektif. Dalam hal terdapat ketidaksepakatan, manajer harus membuat keputusan akhir.

Tidak ada jumlah standar minimum atau maksimum untuk satu pekerjaan. Dengan mempunyai banyak standar, akan membentuk pekerja memahami lebih jelas apa yang diharapkan dan juga membantu manajer menunjukkan kekuatan spesifik dan bidang yang perlu perbaikan. Manajer dan pekerja harus menentukan jumlah stndar kinerja yang cocok dan praktis sehingga pelaksanaannya menjadi efektif. Menurut Kirkpatrick, (2006) terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu sebagai berikut.

a. Standar didasarkan pada pekerjaan

Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan. Pekerjaan analisis pemasaran atau mandor produksi merupakan pekerjaan yang dilakukan sejumlah orang. Oleh karena itu, harus ada satu set standar untuk suatu jenis pekerjaan tertentu, bukan satu set untuk setiap orang yang melakukan pekerjaan tertentu.

Standar kinerja berbeda dengan sasaran. Sasaran harus ditetapkan untuk setiap individu dalam melakukan pekerjaan. Karakteristik sasaran atau tujuan harus menantang sehingga memungkinkan pekerja memberikan prestasi terbaiknya. Oleh karena itu, manajer yang mempunyai beberapa orang pekerja yang mengerjakan pekerjaan yang sama akan mempunyai satu set standar pekerjaan yang sama, tetapi mempunyai sasaran yang berbeda untuk setiap orang berdasarkan pengalaman, ketrampilan, dan kinerja masa lalu.

b. Standar dapat dicapai

Karakteristik ini langsung berhubungan dengan definisi terdahulu. Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaan harus dapat mencapai standar yang ditentukan. Kebanyakan standar produksi ditetapkan secara praktis sehingga setiap orang dapat mencapai standar dan banyak pekerja dapat mencapai 125% dari standar. Standar harus ditetapkan lebih tinggi sebagai tantangan bagi pekerja untuk memberikan prestasi terbaiknya. Namun tidak boleh ditetapkan terlalu tinggi sehingga pekerja tidak dapat pernah mencapainya. Standar yang ditentukan terlalu rendah akan dipandang sebagai mudah untuk dicapai sehingga tidak memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Standar dapat dipahami

Standar harus jelas baik bagi manajer maupun pekerja. Sayangnya, sering terjadi kebingungan antara kedua pihak tentang arti sebenarnya dari standar. Standar harus dapat dengan mudah dipahami oleh manajer maupun pekerja. Dengan demikian, dapat dihindari perbedaan interpretasi diantara manajer dan pekerja. Perbedaan interpretasi dapat menimbulkan penilaian yang dirasakan kurang adil.

d. Standar disepakati

Baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur. Hal ini sangat penting untuk memotivasi pekerja. Kesepakatan tersebut

menjadi penting karena menjadi dasar untuk evaluasi. Standar yang menjadi dasar untuk evaluasi. Standar yang menjadi kesepakatan dituangkan sebagai personal kontrak sebagai dasar untuk penilaian. Standar tinggi ditetapkan manajer, namun tidak disepakati pekerja akan menyebabkan pekerja merasa tidak turut bertanggung jawab atas tidak tercapainya standar kinerja tersebut.

e. Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur

Sementara itu, orang merasa bahwa standar harus spesifik dan dapat diukur. Mereka menambahkan bahwa standar harus dinyatakan dalam angka, persentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif. Setiap usaha harus dibuat untuk melakukannya, tetapi apabila tidak bisa, standar harus dinyatakan spesifik bahkan apabila pertimbangan subjektif harus dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja terhadapnya. Mungkin pada awalnya sulit menyatakan standar secara terukur. Dengan praktik dan pengalaman, mungkin saja dapat membuat secara spesifik pada semua atau hampir semua standar.

f. Standar Berorientasi pada waktu

Standar kinerja menunujukkan berapa lama suatu pekerjaan harus diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti. Standar waktu dapat ditentukan untuk pencapaian tujuan akhir maupun progres setiap tahapan pekerjaan. Monitoring atas jadwal waktu menurut tahapan diperlukan untuk mengetahui lebih dini apabila terdapat deviasi progres antara standar dan realitas.

g. Standar harus tertulis

Baik manajer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis dari standar yang disetujui. Dalam hal ini mereka tidak boleh mendasarkan pada ingatan dan standar dapat menjadi pengingat yang tetap bagi kedua pihak. Standar harus dituangkan sebagai dokumen tertulis karena akan dipergunakan sebagai ukuran dalam menilai kinerja orang, tim atau organisasi.

h. Standar dapat Berubah

Karena standar harus dapat dicapai dan disepakati secara periodi harus dievaluasi dan diubah apabila perlu. Kebutuhan mengubah mungkin dalam metode baru, peralatan baru, bahan baru atau perubahan dalam faktor pekerjaan penting lainnya. Akan tetapi, standar tidak boleh diubah hanya karena pekerja tidak memenuhi standar. Standar harus ditetapkan cukup menantang, namun masih dalam batas kemungkinan untuk terjangkau, bukan suatu hal yang tidak mungkin dicapai.

E. Kesepakatan Kinerja

Kesepakatan kinerja adalah komitmen dalam hubungan kontrak kinerja manajer dan pekerja, dengan tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersama dimana dalam melakukan penilaian kinerja yang merupakan dasar penting dalam pelaksanaan serta tindak lanjut berdasarkan dukungan dan tanggungjawab yang menjadi ukuran bagi pencapaian prestasi kerja karyawan.

Wibowo, (2016) mendefinisikan bahwa kesepakatan kinerja merupakan kontrak kinerja antara pekerja dengan manajer, yang disebut sebagai "personal contract". Antara manajer dan pekerja harus sepakat tentang tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menjadi komitmen untuk menjalankannya. Kontrak kinerja merupakan dasar penting untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pekerja. Kontrak kinerja sangat penting untuk mempengaruhi hubungan selanjutnya antara manajer dengan pekerja. Hasil kesepakatan kinerja merupakan komitmen bersama untuk dilakukan dan ditindaklanjuti dengan baik oleh manajer maupun pekerja.

Dari segi pekerja, kontrak kinerja menunjukkan tentang apa yang diharapkan manajer dari mereka dan apa yang menjadi tanggungjawabnya. Sebaliknya, bagi manajer menjadi jelas tentang dukungan apa yang harus diberikan kepada pekerja dan menjadi ukuran untuk penilaian prestasi kerja karyawan.

Kriteria penyusunan kesepakatan kinerja yang efektif harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

1. Role requirements, berupa uraian pokok-pokok hasil yang diharapkan (key results area), yaitu target apa saja yang harus dicapai dalam bentuk outputs dan outcomes.
2. Objectives, adalah uraian sasaran dan bentuk standar kinerja.
3. Performance measures and indicators, yaitu seperangkat alat yang digunakan untuk menilai sasaran standar kinerja yang telah dicapai.
4. Knowledge, skills and competence, yaitu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang dimiliki pegawai sehingga mereka bisa diharapkan berkontribusi dengan kinerja yang baik.
5. Corporete core values, adalah kesepakatan kinerja mengacu kepada nilai-nilai inti yang diyakini organisasi (organizational culture) untuk mendapatkan kualitas, kerjasama dan pengembangan pegawai atau upaya lainnya. Agar pegawai bekerja dengan baik juga harus dijelaskan secara khusus persyaratan kesehatan, keamanan, pengendalian anggaran dan pengurangan biaya.
6. A performance plan, yaitu sebuah rencana kerja yang secara spesifik menjelaskan apa saja yang harus dikerjakan untuk meningkatkan kinerja.
7. A personal development plan, yaitu sebuah rencana pengembangan kinerja pegawai yang secara sepesifik menjelaskan kebutuhan individu dan dukungan manajer untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.
8. Process details, adalah bagaimana dan kapan kinerja akan dinilai dan hasil revisi kesepakatan kinerja disimpulkan.

Dalam kegiatannya setiap organisasi perlu melakukan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, baik perencanaan produksi, perencanaan rekrutmen karyawan baru, program penjualan produk baru, maupun perencanaan anggarannya. Perencanaan (planning) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan

bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan proses-proses perencanaan.

Perencanaan kesepakatan kinerja diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan kesepakatan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan kesepakatan kinerja diperlukan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Perencanaan kinerja dan kesepakatan kinerja merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen kinerja, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan).

Perencanaan kinerja dan kesepakatan kinerja secara garis besar diartikan seagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (what), siapa (who), kapan (when), dimana (where), mengapa (why), dan bagaimana (how). Jadi perencanaan kinerja yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan.

Dokumen rencana kinerja memuat informasi tentang sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan, indikator kinerja sasaran, dan rencana capaiannya, selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan, dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang

dilaksanakan oleh instansi atau sektor lain. Adapun komponen rencana kinerja meliputi:

1. Sasaran. Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen rencana strategis selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).
2. Program. Program-program yang ditetapkan merupakan program- program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu sebagaimana dituangkan dalam strategi yang diuraikan pada dokumen rencana strategi, selanjutnya perlu diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
3. Kegiatan. Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi/organisasi sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu, dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya.
4. Indikator. Indikator kinerja ialah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan, indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan kedalam kelompok:
   a. Masukan (inputs) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya.
   b. Keluaran (outputs) adalah segala sesuatu berupa produk/ jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
   c. Hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada

jangka menengah, outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/ jasa dapat memenuhi dan harapan masyarakat.

d. Manfaat (benefits) adalah kegunaan suatu keluaran (outputs) yang dirasakan langsung oleh masyarakat dan dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.
e. Dampak (impact) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja disetiap indikator dalam suatu kegiatan.

Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasi sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja atau ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program-program instansi (organisasi).

Penetapan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta data pendukung yang harus diorganisasi, indikator kinerja dimaksud hendaknya: 1) spesifik dan jelas, 2) dapat diukur secara objektif, 3) relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai,dan 4) tidak bias.

Penyusunan rencana kerja meliputi penyusunan sasaran (uraian, indikator, dan target) yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan, program dan kegiatan (uraian, indikator kinerja, sasaran, dan target) dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penetapan Sasaran
   a. Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen Renstra (rencana strategis).

      Selanjutnya diidentifikasi/dipilih/ditetapkan sasaran

mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).

b. Teknik mengidentifikasi/memilih/menetapkan sasaran:
   1) Bila sasaran pada Renstra dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka sasaran pada Renstra dapat dipindahkan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT).
   2) Bila sasaran dan indikator sasaran pada Renstra tidak dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka dapat dipilih sasaran yang tertulis pada Renstra sesuai skala prioritas.

c. Setiap indikator sasaran disertai dengan rencana tingkat capaian (target) masing-masing, dengan penjelasan:
   1) Target adalah dapat berupa angka kuantitatif (jumlah) maupun angka kualitatif (prosentase).
   2) Setiap sasaran dapat memiliki lebih dari satu indikator sasaran. Indikator sasaran secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian tujuan. Dalam kolom keterangan menjelaskan keterkaitan antara kegiatan dengan sasaran, kebijakan dengan program, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh unit organisasi/kerja lain.

2. Penyusunan Program

a. Program-program yang dituangkan dalam Renja (rencana kerja) merupakan program yang terkait dengan sasaran dalam dokumen Renstra. Selanjutnya diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

b. Teknik mengidentifikasi/memilih/menyusun program :
   1) Bila program pada setiap sasaran yang ditetapkan dalam Renstra dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka program dalam

Renstra dapat dipindahkan dalam Renja.

2) Bila program yang ditetapkan pada Renstra tidak dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka dapat dipilih program yang tertulis pada Renstra sesuai skala prioritas.

3. Penyusunan Kegiatan
   a. Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dalam Renstra dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya.
   b. Teknik mengidentifikasi/memilih/menyusun kegiatan :
      1) Berdasarkan skala prioritas melalui indikator kegiatan yang memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian sasaran dan tujuan;
      2) Perlu adanya konsistensi, keterpaduan, dan keseimbangan antar satuan organisasi/kerja;
      3) Memperhatikan sumber daya dan potensi yang ada serta menyentuh kebutuhan pelayanan.

4. Penyusunan Indikator Kinerja Kegiatan
   a. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan.
   b. Penyusunan indikator untuk setiap kegiatan sebagai berikut :
      1) Masukan (inputs) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan outputs, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya;
      2) Keluaran (outputs) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil

langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan;

3) Hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat;
4) Manfaat (benefits) adalah kegunaan suatu keluaran (outputs) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya produk barang atau jasa atau fasilitas yang dapat diakses oleh publik;
5) Dampak (impacts) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

c. Penyusunan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Indikator kinerja kegiatan dimaksud meliputi :
   1) Spesifik dan jelas;
   2) Dapat diukur secara obyektif;
   3) Relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai;
   4) Tidak bias.

5. Menetapkan Target

Setelah ditetapkan indikator kinerja dilanjutkan dengan menetapkan target-target yang ingin dicapai untuk setiap indikator kinerja. Setelah persiapan-persiapan dalam langkah-langkah sebelumnya dilakukan, barulah bisa melakukan penetapan target. Penetapan target kinerja bukanlah proses yang tiba-tiba atau proses yang bisa dilakukan secara mendadak.

Penetapan target dapat realistis jika unit organisasi memiliki data yang cukup valid dan memadai.

6. Langkah-Langkah dan Urutan Tindakan dalam mewujudkan rencana kinerja :
   a. Menyelenggarakan rapat staf/para pimpinan;
   b. Negosiasi tingkat kinerja yang diinginkan;
   c. Menuliskan rencana kinerja;
   d. Meminta komitmen seluruh pimpinan unit kerja;
   e. Penjelasan penetapan target.

   Sebelum menetapkan target atau tingkat kinerja yang diinginkan, proses yang dilakukan harus mengakomodasi unit- unit kerja yang terkait, sehingga mereka dapat merasakan ikut memiliki dan bertanggung jawab untuk pencapaian target-target tersebut. Penetapan target bukanlah hanya membicarakan soal angka, akan tetapi lebih mendalam lagi sampai kepada latar belakang munculnya angka tersebut.

   Setiap angka target yang dimunculkan harus dikaitkan kepada pencapaian visi dan misi unit organisasi. Penetapan target tidak boleh dipaksakan karena akan dapat menimbulkan beban yang berat bagi penerimanya.

   Target yang ditetapkan perlu diperhatikan apakah terlalu tinggi atau terlalu rendah, hal itu perlu dilakukan rapat-rapat atau koordinasi. Perumusan rencana kinerja dapat didokumentasikan dalam suatu formulir yang memberikan acuan dalam pelaksanaan program/kegiatan dan pencapaian sasaran. Dokumen rencana kinerja merupakan dokumen yang dianjurkan oleh pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi atau lembaga sebagai bentuk formulir terlampir.

DAFTAR PUSTAKA

1. Aguinis, Herman.(2013). *Performance Management Third Edition*. Pearson Education, Inc.
2. Armstrong, Michael. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th ed, Kogan Page, London.
3. Armstrong, M. dan Baron, A. (1998). *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
4. Bacal, Robert. (1999). *Performance Management*. New York. McGraw-Hill Companies Inc.
5. Bacal, Robert. (2012). *Performance Management*. New York. McGraw-Hill Companies Inc.
6. Costello, Sheila. J. (1994). *Effective Performance Management*. New York, McGraw-Hill Companies, Inc.
7. Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed.14*. Jakarta: Salemba Empat.
8. Gaol, L. Jimmy. (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo, Jakarta.
9. Greenberg, Jerald and Baron, Robert. (2003). Behavior in Organization. New Jersey, Prentice Hall.
10. Hasibuan, Malayu S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
11. Kirkpatrick, Donald L. (2006). *Improving Employee Performance*. New York, Amacon.
12. Mathis, R.L and Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management*. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
13. Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10 Jilid 1 dan 2*. Penerbit Erlangga.
14. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wrigth, P.M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi Enam, Buku 1 dan 2*. Salemba Empat. Jakarta.
15. Rivai, Veitzhal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktik. Ed.2*. Jakarta: Rajawali Pers.
16. Schwarzt, A.E. (1999). Performance Management. New York: Barrons' Educational Series, Inc.

17. Stewart, Greg. L and Brown, Kenneth G. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. John Wiley and Son, Inc.
18. Wibowo, (2016). *Manajemen Kinerja, Edisi kelima*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

BAB III
PELAKSANAAN KINERJA

Setiap organisasi, pada umumnya baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-parubahan, sehingga organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya.

Pembangunan dan pengembangan berarti perubahan yang dinamis, suatu akseleratif yang diharapkan berdampak positif. Salah satu aspek dalam pembangunan adalah terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja adalah faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam sesuatu organisasi.

Beberapa pengertian lingkungan kerja dapat diuraikan dari beberapa ahli, yaitu: lingkungan kerja dengan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan lingkungan kerja mempengaruhi prestasi kerja suatu organisasi. Pembentukan lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia dan prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi. (Fieldman, 2003: 56)

Secara genetis, setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola prilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Namun demikian, pembentukan lingkungan kerja yang mendukung pretasi kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Sehingga setiap perusahaan haruslah mengusahakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di

sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan kepada karyawan. (Alex S, 2002)

Selain itu kemungkinan ada hal-hal yang berada disekitar pekerja yang dianggap tidak berpengaruh terhadap para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Tetapi pada suatu saat ternyata dapat dibuktikan bahwa hal itu dapat berpengaruh cukup besar. Berbagai kebijakan dan kegiatan personalia yang dijalankan perusahaan akan memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan atau orang-orang dalam perusahaan. Hal ini akan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja karyawan pada perusahaan tersebut. (Handoko, 2003)

Menurut George R. Terry (2006) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

Pengertian lain tentang lingkungan kerja diungkapkan oleh Amirulah Haris Budiyono (2004) bahwa lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.

Selanjutnya menurut Fautisno Cardoso Gomes (2003) lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik dan/atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya.

Sesuai dengan pendapat yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah komponen-komponen yang merujuk pada lembaga atau kekuatan yang berinteraksi langsung maupun tidak langsung menurut pola tertentu mengenai organisasi atau perusahaan yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi atau peruasahaan itu berada.

Kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya sehingga tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dapat berubah.

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dengan pekerja, dilakukan implementasi kerja. Pelaksanaan kinerja berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau pun kegagalan kinerja.

A. Lingkungan Internal

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada kondisi pekerjaan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada kelangsungan perusahaan. Menurut Wibowo (2011) lingkungan internal adalah komponen-komponen yang ada dalam lingkup organisasi atau perusahaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal, yaitu:

1. Kompetensi

   Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

   a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
   b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
   c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
   d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.

e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak mnyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja akan mengarahkan kepelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan.

3. Stress Karyawan

Berbagai bentuk kekuatiran dan masalah selalu dihadapi para karyawan. Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan phisik maupun kesehatan mental.

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Bagaimanapun juga, ada s ejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan. Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

a. Beban kerja berlebihan
b. Tekanan atau desakan waktu
c. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai

d. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab
e. Kemenduaan peranan
f. Frustasi
g. Konflik antar pribadi dan atau antar kelompok
h. Perbedaan antar nilai-nilai perusahaan dan karyawan
i. Berbagai bentuk perubahan, dan lain-lain.

4. Kompensasi

Faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan. Adapun faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya didalam pemberian kompensasi atau upah adalah:

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja,
b. Organisasi tenaga kerja/buruh,
c. Kemampuan perusahaan untuk membayar,
d. Keadilan dan kelayakan,
e. Produktivitas,
f. Biaya hidup, dan
g. Pemerintah.

B. Lingkungan Eksternal

Organisasi atau perusahaan seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasai, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya. Menurut Wibowo (2014) lingkungan eksernal adalah komponen-komponen yang ada diluar organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya sangat dinamis dan kadang-kadang pengaruhnya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Karenanya manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan

menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal yaitu:

1. Sektor Sosial Ekonomi
   Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun faktor-faktor sosial ekonomi, yaitu:
   a. Masalah keluarga
   b. Masalah kesehatan (kondisi phisik)
   c. Masalah finansial
   d. Perubahan-perubahan disekitar tempat tinggal atau tekanan sosial
   e. Kesempatan untuk pengembangan karier
   f. Masalah-masalah pribadi lainnya, dan lain-lain.

2. Sektor Teknologi
   Disamping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk menigkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

3. Sektor Pemerintah
   Falsafah pemerintah dalam hubugannya dengan perusahaan dapat berubah-ubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya bersamaan. Disamping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti mempengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan pemerintah, maka akan berdampak pada perusahaan dan akan berimbas pada kinerja karyawan yang secara

keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsug.

4. Pesaing
   Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketat akan mempengaruhi keadaan suatu perusahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah penting dan dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini.

C. Kondisi Strategik

Menurut Pearch dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Sedangkan pengertian manajemen strategis menurut Nawawi (2007) adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Manajemen strategis menurut David (2002) adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen (2003) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategik terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis di katakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk . Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya, sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik menurut Hunger dan Wheelen (2003) yaitu :

1. Rare adalah keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiiru.
2. Consequential adalah keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen.
3. Directive adalah keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa ang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Disamping itu pengertian manajemen strategik yang telah sebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu :

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing- masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Model proses manajemen strategi meliputi tiga tahap:

1. Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan.
2. Tahap implementasi strategi, yaitu proses penterjemahan strategi ke dalam tindakan-tindakan.

3. Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi apakah implementasi strategi dapat mencapai tujuan.

Dalam kegiatan menentukan atau mengembangkan suatu strategi, dapat dilakukan dengan analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan alat yang membantu manajer menentukan dan mengembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Namun yang perlu diperhatikan bahwa tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT adalah pada dasarnya menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Sehingga seorang manajer dapat menilai bahwa tidak semua strategi dalam SWOT dipilih untuk dikembangkan antara lain :

1. Strategi Integrasi Vertikal

   Strategi integrasi vertikal merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan atau para pesaing baik melalui merjer, aukuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Strategi intergrasi dibedakan menjadi tiga, yiatu :

   a. Integrasi ke depan merupakan strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.
   b. Integrasi kebelakang merupakan strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok
   c. Integrasi horizontal merupakan strategi untuk mengendalikan para pesaing, perusahaan tertarik melakukan integrasi vertikal didasarkan atas alasan :
      1) Dapat menciptakan kenyamanan bagi pendatang baru.
      2) Memberikan fasilitas investasi
      3) Menjaga kualitas produk
      4) Memperbaiki penjadualan

Meskipun mempunyai manfaat, strategi integrasi vertikal juga memiliki kelemahan, yaitu ;

a. Kelemahan dalam hal biaya
b. Teknologi
c. Adanya permintaan berfluktuasi

2. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan pendekatan utama strategi pada level koroporasi. Tingkat (level) strategi diversifikasi dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu :

a. Tingkat diversifikasi rendah
b. Tingkat diversifikasi menengah
c. Tingkat diversifikasi tinggi.

Selain itu juga dikenal dengan istilah diversifikasi related (diversfikasi konsentris) dan diversifikasi unrelated (diversifikasi konglomerat dan diversifikasi horizontal). Perusahaan mengimplementasikan strategi diversifikasi, dilandasi alasan dan motif untuk mempertahankan keunggulan strategis, insentif dan sumber daya, serta motif manajerial. Disamping itu juga didorong oleh lingkungan internal (kinerja yang rendah, ketidakpastian aliran kas mendatang, dan semua pengurangan resiko) dan lingkungan eksternal (peraturan pemerintah, ketentuan pajak, atau aturan-aturan yang baru).

3. Strategi level bisnis

Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus melakukan evaluasi lingkungan ekternal, guna mengidentifikasikan peluang, ancaman, dan kemampuan sumber daya internal untuk menentukan kompetensi inti dan strategi yang akan diimplementasikannya, yang disebut dengan strategi level bisnis. Tipe strategi pada level bisnis ini disebut dengan strategi generik, yang terdiri dari:

a. Cost Leadership (keunggulan biaya)
b. Differentiation (diferensiasi/perbedaan)
c. Focussed Low Cost (fokus pada biaya rendah)

d. Focused Differentiation (fokus pada diferensiasi) strategi level fungsional.

Penjabaran strategi pada level fungsional memegang peranan yang sangat menentukan atas berhasil tidaknya sasaran strategi bisnis yang telah ditetapkan, oleh karenanya diperlukan suatu penjabaran aktivitas yang sedetail mungkin atas strategi bisnis yang telah dicanangkan. Penjabaran tersebut selain memudahkan kontrol dari manajer juga memudahkan bagian pelaksana untuk mengimplementasikan. Pada tingkat strategi fungsional yang cukup strategis adalah :

a. Fungsi produksi dan operasi yang meliputi: Fasiltas dan peralatan, Sumber bahan baku, dan Perencanaan dan pengendalian produksi.
b. Fungsi pemasaran yang meliputi: Produk, Harga, Distribusi, dan Promosi.
c. Fungsi keuangan yang meliputi: Kebutuhan modal, Alokasi modal, dan Manajemen dividen dan modal.
d. Fungsi sumber daya manusia yang meliputi: Proses rekrutrmen dan orientasi, Pengembangan karir dan pelatihan, dan Kompensasi evaluasi, disiplin dan pengendalian.

Langkah Pertama manajemen perlu secara detail mengindentifikasi aktifitas yang perlu dikerjakan baik langsung maupun tidak langsung sejak disusunnya proposal kegiatan (TOR), pengujian dan penilaian, proses perencanaan program dan kegiatan, implementasi, pengendalian dan pengawasan.

Langkah Kedua yang perlu dilakukan untuk menganalisis profil/postur organisasi adalah mencari keterkaitan (lingkage) dari berbagai aktifitas rantai kegiatan tersebut, baik antar aktifitas pokok (fungsi utama) dan aktifitas penunjang (fungsi pelayanan). Langkah Ketiga yaitu mencoba mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan diantara output yang dihasilkan oleh setiap aktifitas yang dimiliki oleh organisasi.

D. Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran/tujuan (Bastian 2001) yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen indikator berikut ini :

1. Indikator masukan (inputs) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (outputs) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun nonfisik.
3. Indikator hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
4. Indikator dampak (impacts) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam pembahasan kinerja organisasi selalu dibicarakan dan dibedakan mengenai organisasi privat dan organisasi publik. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi antara privat dan publik pun secara khusus juga dapat dikatakan berbeda. Untuk membedakan suatu organisasi tertentu adalah organisasi privat atau organisasi publik juga ada indikatornya.

Ada tiga indikator yang umumnya digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (profit oriented), (Bastian, 2001) adalah sebagai berikut:

1. Efektifitas adalah hubungan antara input dan output dimana penggunaan barang dan jasa oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.
2. Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Ekonomis adalah hubungan antara pasar dan input, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga terbaik yang dimungkinkan.

Berkaitan dengan ukuran kinerja organisasi, Ruky (2001) mengemukakan bahwa penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan kegiatan membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Sasaran yang ingin dicapai organisasi diteliti, mana yang yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang di atas standar (target) dan mana yang dibawah target atau tidak tercapai sepenuhnya.

E. Model Kinerja Organisasi

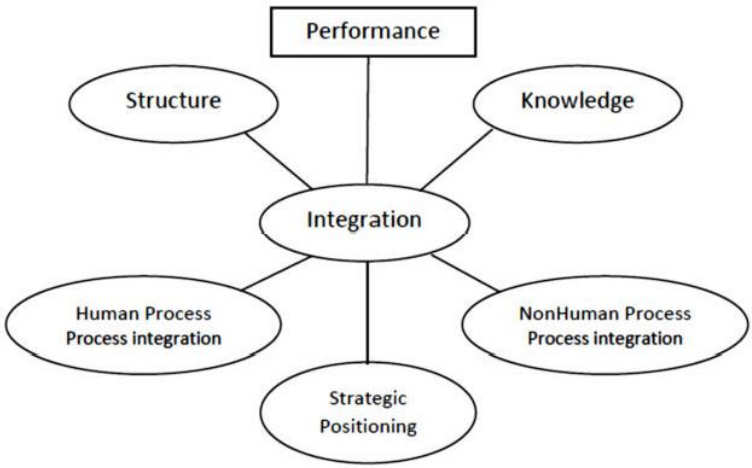
Model kinerja merupakan cakupan dari kompetensi, sikap dan perilaku, lingkungan kinerja yang mendukung baik internal maupun eksternal, kepemimpinan yang terarah, inovasi, serta sistem kinerja organisasi dalam mewujudkan tanggungjawab serta pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo, 2016. Proses kinerja organisasional dipengaruhi banyak faktor, Hersey, Blanchard, dan Johnson menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang memengaruhi dalam bentuk" Satelite Model".

Sebagaimana yang dinyatakan Satelite Model, kinerja organisasi dipengaruhi dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur. Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari perspektif pihak yang mempertimbangkan.

Model satelite kinerja organisasi saling bersinergi dimana faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya nonmanusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah bisnis atau pasar, kebijakan

sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi dan fleksibilitas. Wibowo, (2016).



Gambar 3.1. Model Satelite Kinerja Organisasi
Sumber: Paul Hersey, Kenneth H, Blanchard, dan Dewey E. Johnson

Hersey, Blanchard, dan Johnson menengarai bahwa kebanyakan manajer sangat efektif dalam mengungkapkan tentang apa yang menjadi masalah dalam kinerja. Akan tetapi, pada umumnya lemah dalam mengetahui tentang bagaimana masalah tersebut terjadi.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (1998), yaitu sebagai berikut:

1. Personal factors, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. Leadersip factors, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team

leader.

3. Team factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. System factors, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Contextual /situational factors, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja merupakan fungsi motivasi dan kemampuan sebagaimana yang di kemukakan oleh John W. Atkinson dengan model persamaan sebagai berikut, kinerja = f (motivasi, kemampuan).

Lyman Porter dan Edward Lawler juga memberikan pendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, ketrampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian, dapat dirumuskan model persamaan kinerja = f (keinginan melakukan pekerjaan, ketrampilan, pemahaman apa dan bagaimana melakukan).

Sebagaimana juga yang ungkapkan Jay Lorsch dan Paul Laurence menggunakan pemahaman bahwa kinerja adalah fungsi atribut individu, organisasi dan lingkungan sehingga dirumuskan model persamaan kinerja = f (atribut individu, organisasi, lingkungan).

Dari beberapa pendapat para ahli, Hersey, Blanchard, dan Johnson merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE. The Achieve Model dalam penyebutan mereka sebagai berikut:

1. A- Ability (knowledge dan skill)
2. C- *Clarity* (understanding atau role perception)
3. H- *Help* (organizational support)
4. I- *Incentive* (motivation atau willingness)
5. E- *Evaluation* (coaching dan performance feedback)

6. V- *Validity* (valid dan legal personnel practices)
7. E- *Environment* (environmental fit)

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi, dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya, bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui coaching, mentoring, dan counselling (Wibowo,2016).

F. Indikator Kinerja Individu

Indikator kinerja sangatlah penting digunakan dalam mengukur sebuah kinerja, baik itu kinerja organisasi, kinerja tim atau kelompok maupun kinerja individu. Sehingga dari hasil pengukuran tersebut akan mendapatkan hasilnya baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

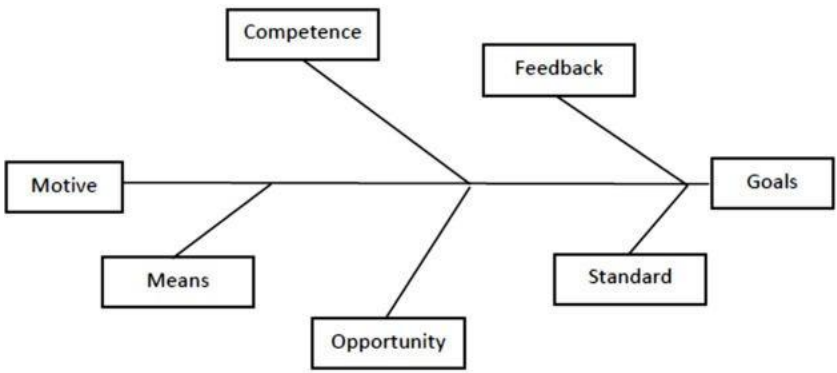
Selain itu indikator kinerja juga dapat dilihat melalui sebuah proses dari hasil observasi atau pengamatan yang dilakukan dari aspek perilaku manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya untuk harapan kedepan yang lebih baik.

Dari hasil kajian empiris atau penelitian yang dilakukan oleh Rumawas (2011). Tentang pengaruh kompetensi SDM terhadap komitmen organisasional, kompensasi dan kinerja karyawan. (Studi Pada Perusahaan Jasa Konstruksi Bersertifikasi ISO-9000). Terdapat tiga indikator kinerja, yang pertama indikator kuantitas untuk melihat banyaknya pekerjaan yang dapat dikerjakan sesuai dengan target yang ditentukan. Kedua indikator kualitas kinerja dengan kemampuan yang dimiliki oleh individu dari pengetahuan dan ketrampilan mampu mengerjakan sebuah pekerjaan yang diberikan dengan baik, ketiga indikator waktu, sebagai indikator penentu semua pekerjaan sebagai tanggungjawab individu di kerjakan dengan segala baik sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh

organisasi.

Pendapat lain tentang indikator kinerja atau performance indicators kadang-kadang di pergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (performance measures), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Wibowo, 2009

Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Dikatakan bahwa indikator kinerja dapat menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi. Berikut ini terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja sebagaimana gambar dibawah ini, Hersey et. al



Gambar. 3.2 Indikator Kinerja

Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson,1996

Sebagaimana yang di gambarkan oleh Hersey, Blanchard dan Johnson keterkaitan kinerja dengan dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Penjelasan seperti berikut:

1. Tujuan

   Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

   Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

   Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

   Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

   Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya.

Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukkan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

   Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

   Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik, orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

   Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber day yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang

mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

   Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

1. Kinerja Organisasional

   Kinerja Organisasional ialah kinerja dengan konsep mengevaluasi manager dan organisasi yang dapat diukur melalui efesiensi dan efektivitas. Baik tenaga bahan dan waktu serta kemampuan lainnya dengan meminimalkan biaya sumber daya manusia dari konsep awal atau input yang dilakukan dengan cara yang benar sehingga bisa mencapai output yang diinginkan dari pencapaian tersebut.

   Organisasi bisa mencapai kesuksesan apabila manajer mampu melakukan pekerjaan atau tanggungjawab yang dipercayakan kepadanya dengan menjalankan tujuan organisasi dengan baik. sukses tidaknya sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan manager dalam mengelolanya.

   Manajer yang tidak dapat menjalankan tugas secara efektif dan efisien itu berarti manajer memilih tujuan yang tidak tepat dengan kebutuhan yang tidak seimbang dengan permintaan, padahal kunci sukses organisasi itu terletak pada ketepatan dalam melakukakan hal yang benar oleh seorang manajer.

Hersey et al. (1996) menyatakan bahwa kinerja organisasional adalah produk dari banyak faktor, termasuk struktur organisasi, pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, dan proses sumber daya bukan manusia, posisi strategis, dan proses sumber daya manusia. Kinerja memerlukan strategi, tujuan dan integrasi. Strategi merupakan integrasi rencana tindak yang sangat luas untuk mencapai tujuan organisasi, sementara itu, yang dimaksud dengan tujuan adalah memperbaiki produktivitas sumber daya manusia. Karena strategi bersifat terintegrasi, semua faktor atau variabel saling berhubungan dan memberikan kontribusi pada kinerja. Sementara itu, integrasi tidak hanya diperlukan untuk menghadapi keadaan saat ini, tetapi lebih penting lagi untuk proses perubahan yang perlu dilakukan untuk menghadapi masa depan organisasi.

Pendapat lain oleh Prawirosentono, S dan Primasari, D mengindikasikan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Namun keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari para peserta atau aktor yang berkecimpung dalam organisasi tersebut. Tanggung jawab akan tugasnya atau rasa tanggung jawab berkaitan atau dapat dikaitkan dengan tingkat disiplin para peserta organisasi, semakin baik disiplin para peserta organisasi, diharapkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan akan bertambah baik, lebih baik bila rasa taat tersebut disertai dengan inisiatif yang merupakan pencerminan kreativitas ide yang bernuansa daya dorong dalam mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik, di samping itu efektivitas dan efisiensi dapat menjadi tolok ukur kinerja suatu organisasi.

2. Kinerja Individu

Bekerja sendiri dengan mengeluarkan output atau hasil capaian yang maksimal akan berdampak positif bagi organisasi atau perusahaan tempat dimana seseorang bekerja.

Capaian ini tentunya akan sangat membantu keberhasilan suatu organisasi dari prestasi yang di gapai melalui kemampuan atau kompetensi yang dimiliki.

Menurut Simanjuntak (2005) bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

1. Kompetensi Individu

   Kompetensi individu adalah kemampuan atau ketrampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

   a. Kemampuan dan ketrampilan kerja
   b. Motivasi dan etos kerja

   Kemampuan dan ketrampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustasi dan masalah-masalah sosial ekonomi, membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya (human investment). semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

   Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang,

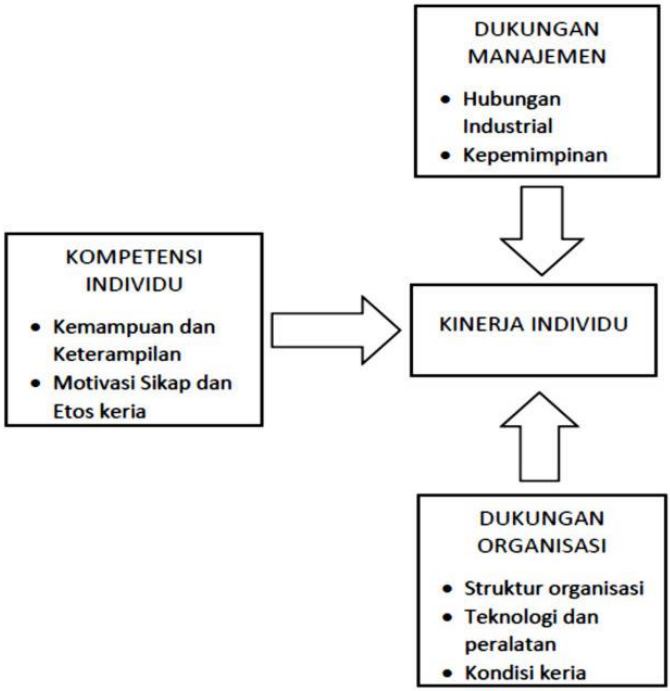
pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2. Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, penilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian di maksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.



Gambar 3.3 Model Kinerja Individu

Sumber. Simanjuntak, P.J, Manajemen dan Evaluasi Kinerja, 2005

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruh kinerja setiap orang. Program keselamatan dan kesehatan kerja perlu di tingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja, kerusakan alat dan gangguan produksi, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pekerja.

Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan

tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggungjawab. Pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Dalam hubungan industrial yang aman dan harmonis, kinerja pekerja tidak perlu terganggu oleh demonstrasi dan pemogokan.

3. Dukungan Manajemen

   Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, manajemen dapat melakukan antara lain:

   a. Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja.
   b. Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya.
   c. Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan.
   d. Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

Wibowo (2016) berpendapat bahwa seseorang apabila bekerja untuk dirinya sendiri, prestasinya dapat berbeda dengan apabila bekerja bersama orang lain dalam kelompok. Kinerjanya dapat menjadi lebih baik dan meningkat, namun seringkali menjadi merosot apabila salah dalam menanganinya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu:

1. Fasilitas Sosial

   Fasilitas sosial merupakan suatu kecenderungan bahwa kehadiran orang lain kadang-kadang meningkatkan kinerja individu dan pada waktu yang lain menghalanginya (Greenberg dan Baron, 2003). Kata fasilitasi sebenarnya menunjukkan makna perbaikan dalam kinerja dan mengurangi pembatasan kehadiran orang lain.

   Kehadiran orang lain dapat meningkatkan perkembangan yang selanjutnya meningkatkan kecenderungan orang menunjukkan respons secara dominan. Apabila respon dipelajari dengan baik, kinerja akan membaik. Akan tetapi, apabila dibiarkan, kinerja akan memburuk.

2. Social Loafing

   Social loafing, merupakan suatu kecenderungan bagi anggota kelompok untuk menggunakan lebih sedikit usaha individu pada tugas tambahan apabila ukuran kelompok meningkat, Greenberg dan Baron, 2003. Tugas tambahan merupakan tipe tugas kelompok dimana usaha terkoordinasi dari beberapa orang ditambahkan bersama membentuk produk kelompok.

   Kecenderungan orang mengurangi usahanya apabila bekerja dengan orang lain merupakan masalah serius dalam organisasi. terdapat beberapa cara untuk mengatasi social loafing, yaitu sebagai berikut:

   a. Make each performer identifiabel, membuat masing-masing orang yang melakukan kinerja dapat diidentifikasi. Social loafing mungkin terjadi ketika orang merasa dalam kondisi dimana setiap kontribusi individu tidak dapat dipertimbangkan. Apabila kontribusi setiap individu terhadap tugas ditunjukkan dimana dapat dilihat oleh orang lain, orang mungkin kurang suka menurunkan kinerjanya daripada ketika hanya kinerja kelompok atau organisasi seluruhnya yang ditampilkan. Apabila kontribusi individu terhadap kelompok semakin ditonjolkan, semakin besar dorongan dirasakan individu

untuk membuat kontribusi kelompok.

b. Make work tasks more important and interesting, membuat tugas pekerjaan menjadi lebih penting dan menarik. Orang tidak suka dikatakan menumpang ketika tugas yang mereka kerjakan adalah vital bagi organisasi, namun seorang tenaga penjualan yang merasa pekerjaannya kurang berharga semakin terikat pada social loafing.
c. Reward individuals for contributing to their group's performance, memberikan penghargaan kepada individu yang memberikan kontribusi pada kinerja kelompok. Hal ini akan mendorong minat individu dalam kinerja kelompok. Melakukan tindakan ini membantu pekerja lebih fokus pada kepentingan kolektif dan kurang pada kepentingan individu.
d. Use punishment threats, menggunakan ancaman hukuman. Kenyataan bahwa pengurangan kinerja mungkin dikontrol dengan menghukum individu yang kinerjanya menurun, *social loafing* mungkin dapat dikurangi. Apabila ancaman hukuman dibuat, kinerja kelompok meningkat sehingga menghilangkan pengaruh social loafing.

G. Umpan balik

Umpan balik 360 derajat, juga dikenal sebagai umpan balik multi-sumber, didefinisikan oleh Ward (1997) sebagai sistem pengumpulan dan umpan balik data kinerja individu atau kelompok yang berasal dari sejumlah pemangku kepentingan mengenai kinerja mereka. Ini adalah proses di mana kinerja seseorang dinilai dan umpan balik diberikan oleh sejumlah orang, yang mungkin termasuk manajer, bawahan, kolega, dan pelanggan mereka. Penilaian dilakukan dalam bentuk peringkat terhadap berbagai dimensi kinerja.

Istilah umpan balik 360 derajat terkadang digunakan secara longgar untuk menggambarkan umpan balik ke atas yang diberikan oleh bawahan kepada manajer mereka. Ini adalah

pendekatan yang paling umum dan lebih tepat disebut sebagai umpan balik 180 derajat. Beberapa organisasi membatasi umpan balik hanya kepada individu dengan alasan bahwa tujuan utamanya adalah untuk membantu mereka mengembangkan kinerja. Beberapa organisasi memberikannya kepada manajer dan individu sebagai dasar penilaian, pembinaan, dan pengembangan diri. Beberapa organisasi memberikannya kepada manajer untuk memberikan dasar penilaian dan keputusan gaji.

1. Alasan untuk umpan balik 360 derajat

Alasan untuk umpan balik 360 derajat telah diungkapkan oleh Turnow (1993) sebagai berikut: Aktivitas 360 derajat biasanya didasarkan pada dua asumsi utama: 1) bahwa kesadaran akan setiap perbedaan antara bagaimana kita melihat diri kita sendiri dan bagaimana orang lain melihat kita meningkatkan kesadaran diri; dan 2) bahwa peningkatan kesadaran diri adalah kunci untuk kinerja maksimal sebagai seorang pemimpin, dan dengan demikian menjadi fondasi bagi program pengembangan manajemen dan kepemimpinan. Melalui umpan balik, penerima menerima informasi yang berguna tentang kekuatan dan kelemahan mereka, yang dapat memandu perencanaan pengembangan mereka. Umpan balik itu berharga karena berasal dari berbagai perspektif, pendapatnya penting, dan setiap perspektif dapat memberikan informasi yang relevan namun berbeda. Instrumen umpan balik memberikan kesempatan kepada serangkaian 'pihak lain', seperti rekan sejawat dan bawahan, untuk memberikan umpan balik yang secara tradisional hanya menjadi wewenang atasan saja.

London dan Beatty (1993) berpendapat bahwa umpan balik 360 derajat dapat menjadi intervensi organisasi yang ampuh untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya menyelaraskan perilaku pemimpin, hasil unit kerja, dan ekspektasi pelanggan, serta meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengembangan kepemimpinan dan

efektivitas unit kerja. Hal ini mengakui kompleksitas manajemen dan nilai masukan dari berbagai sumber, sudah menjadi aksioma bahwa manajer tidak boleh menilai perilaku yang tidak dapat mereka amati, dan perilaku kepemimpinan dari bawahan mungkin tidak diketahui oleh manajer mereka. Hal ini juga mengarahkan perhatian pada dimensi kinerja penting yang mungkin selama ini diabaikan oleh organisasi.

2. Penggunaan umpan balik 360 derajat

Umpan balik 360 derajat digunakan untuk sejumlah tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh Handy, Devine, dan Heath (1996) menemukan bahwa biasanya, umpan balik 360 derajat merupakan bagian dari program pengembangan diri atau pengembangan manajemen. Sebanyak 45 pengguna yang dicakup dalam survei tersebut terbagi dalam kelompok-kelompok berikut:

a. 71 persen menggunakannya hanya untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan.
b. 23 persen menggunakannya untuk mendukung sejumlah proses SDM seperti penilaian, penyediaan sumber daya, dan perencanaan suksesi.
c. 6 persen menggunakannya untuk mendukung keputusan gaji.

Proses umpan balik 360 derajat biasanya memperoleh data dari kuesioner yang mengukur perilaku individu dari berbagai perspektif berdasarkan daftar kompetensi. Intinya, kuesioner tersebut meminta evaluasi: 'Seberapa baik... melakukan...?' Model kompetensi dapat dikembangkan sendiri oleh organisasi atau judul kompetensi dapat disediakan oleh penyedia kuesioner. Kuesioner yang umum dapat mencakup aspek-aspek kinerja seperti kepemimpinan, kerja sama tim, komunikasi, keterampilan berorganisasi, ketegasan, dorongan, dan kemampuan beradaptasi.

Penilaian diberikan oleh pembuat umpan balik berdasarkan skala untuk setiap judul. Hal ini dapat mengacu pada tingkat kepentingan dan kinerja, dengan menilai tingkat kepentingan setiap item pada skala 1 (tidak penting) hingga 6 (esensial), dan kinerja pada skala 1 (lemah di area ini) hingga 6 (luar biasa).

Penilaian umpan balik sering kali disertai dengan penilaian diri manajer terhadap hal-hal yang sama dengan yang dinilai oleh bawahan, rekan kerja, dan pelanggan mereka. Penilaian diri membantu memfokuskan perhatian manajer pada hasil dan membangun motivasi dalam menetapkan arah upaya pengembangan diri.

Kuesioner biasanya diproses dengan bantuan perangkat lunak yang dikembangkan sendiri oleh organisasi atau, paling umum, disediakan oleh penyedia eksternal. Hal ini memungkinkan pengumpulan dan analisis data diselesaikan dengan cepat, dengan upaya minimal.

3. Masukan

Umpan balik tersebut seringkali bersifat anonim dan dapat disampaikan kepada individu (paling umum), kepada manajer individu (kurang umum) atau kepada individu dan manajer.

Tindakan yang dihasilkan oleh umpan balik akan bergantung pada tujuan prosesnya: pengembangan, penilaian, atau gaji. Jika tujuannya terutama untuk pengembangan, tindakan tersebut dapat diserahkan kepada individu sebagai bagian dari rencana pengembangan pribadi mereka, tetapi proses perencanaan dapat dibagi antara individu dan manajer mereka jika keduanya memiliki akses ke informasi tersebut. Asesor dari dalam atau, umumnya, luar organisasi dapat meninjau umpan balik tersebut dengan individu tersebut dan mendiskusikan implikasinya serta kegiatan pengembangan apa pun yang mungkin sesuai.

Sekalipun data hanya diberikan kepada individu, hal itu dapat didiskusikan dalam rapat tinjauan kinerja sehingga rencana bersama dapat dibuat, dan ada banyak hal yang bisa dikatakan tentang penerapan pendekatan ini.

4. Umpan balik dan penilaian 360 derajat

Isu penting yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan sistem umpan balik 360 derajat adalah apakah sistem tersebut harus digunakan murni untuk tujuan pengembangan (yaitu mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan) atau apakah sistem tersebut juga atau terutama digunakan sebagai bagian dari proses penilaian (berkontribusi pada penilaian keseluruhan dan keputusan tentang promosi, perencanaan suksesi, gaji, atau bahkan retensi). Penelitian oleh Warr dan Ainsworth (1999) menetapkan bahwa 100 persen organisasi mereka mempelajari penggunaan umpan balik 360 derajat untuk pengembangan, 50 persen menggunakannya sebagai bagian dari penilaian kinerja dan hanya 7 persen yang menggunakannya untuk menentukan gaji.

Memasukkan umpan balik 360 derajat ke dalam penilaian dapat menarik bagi organisasi karena mereka merasa bahwa: 1. hal itu memanfaatkan data yang disediakan secara maksimal sehingga mereka mendapatkan hasil sepadan dengan uang yang mereka keluarkan; 2. hal itu memperluas basis opini; dan 3. hal itu menawarkan penilaian kinerja yang lebih luas.

Sebagaimana dicatat oleh Fletcher (1998), pergeseran pada akhir 1990-an dari penggunaan umpan balik 360 derajat untuk tujuan pengembangan menjadikannya bagian dari proses penilaian, terjadi karena kegagalan yang dirasakan dari penilaian top-down konvensional. Penilaian top-down seringkali dianggap terbatas karena hanya mencerminkan perspektif satu orang dan penilaian telah terbukti rentan terhadap bias. Selain itu, penilaian top-down terlalu sering tampaknya hanya menghasilkan sedikit perubahan perilaku.

Menurut Fletcher, memasukkan umpan balik 360 derajat dalam penilaian tampaknya menawarkan solusi untuk beberapa masalah ini. Secara teori, berbagai tingkat dan sumber data seharusnya menghasilkan gambaran yang lebih objektif tentang kontribusi, kekuatan, dan kebutuhan pengembangan individu. Akibatnya, hal ini akan mendorong tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap keadilan proses. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan kemungkinan terjadinya perubahan perilaku. Menjadikan umpan balik sebagai bagian dari penilaian juga menunjukkan bahwa organisasi menganggapnya serius.

Namun, seperti yang ditunjukkan Fletcher, ada masalah. Orang yang memberikan penilaian mungkin kurang jujur jika mereka tahu bahwa penilaian tersebut dapat memengaruhi keputusan gaji atau berdampak negatif pada orang yang bersangkutan. Penelitiannya di Shell menunjukkan bahwa ketika tujuan penilaian menjadi evaluatif alih-alih pengembangan, hingga 35 persen dari mereka yang memberikan penilaian mengubah penilaian mereka – dan perubahannya bisa ke arah mana pun. Lebih lanjut, tidak ada jaminan bahwa penilaian oleh bawahan dan rekan kerja akan bebas dari bias. Fletcher menyimpulkan bahwa temuan penelitiannya seharusnya membuat orang waspada untuk menerapkannya pada sistem penilaian. Namun, ia berkomentar: "Ini bukan berarti penilaian tersebut tidak dapat digunakan dengan sukses, tetapi perlu ditangani dengan hati-hati."

Penelitian sebelumnya oleh Pollack dan Pollack (1996) menunjukkan bahwa pengumpulan data umpan balik 360 derajat dan proses umpan balik terkait lebih mungkin efektif ketika sistem tersebut digunakan untuk tujuan pengembangan, bukan penilaian. Pollack melaporkan bahwa organisasi yang menerapkan umpan balik 360 derajat untuk tujuan penilaian, dalam banyak kasus, telah meninggalkannya dalam waktu dua tahun. Silverman, Kerrin, dan Carter (2005) mencatat bahwa penilai di salah satu

organisasi yang mereka teliti menolak menggunakan umpan balik untuk tujuan penilaian karena mereka khawatir tentang dampak penilaian mereka terhadap gaji penerima atau tentang masalah kerahasiaan. Mereka berkomentar bahwa terdapat sejumlah besar penelitian, yang menunjukkan bahwa penilai cenderung lebih lunak ketika umpan balik dikaitkan dengan penilaian. Sebagaimana yang mereka tekankan: "Temuan ini sangat menunjukkan bahwa menghubungkan umpan balik 360 derajat dengan keputusan administratif dapat mencemari seluruh proses." Ada juga aspek hukum dalam hal ini: jika anonimitas pemeringkatan mengarah pada tindakan administratif seperti penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja, tindakan tersebut mungkin sulit didukung jika ditentang secara hukum.

5. Efektivitas umpan balik

Seperti yang ditunjukkan di bawah ini, penelitian telah menghasilkan berbagai kesimpulan tentang efektivitas umpan balik 360 derajat. Menurut Bailey dan Fletcher (2002) manfaatnya sebagian besar belum teruji tetapi bergantung pada sejumlah asumsi bahwa individu belajar bagaimana kinerja pekerjaan yang efektif dapat dijelaskan, memperoleh wawasan tentang bagaimana hal itu ditunjukkan dan membangun akurasi persepsi diri dan perilaku korektif berikutnya. Studi mereka terhadap 104 manajer yang menerima umpan balik tentang 50 perilaku selama dua tahun dalam organisasi layanan kerusakan mobil menunjukkan manfaat yang beragam. Temuan positifnya adalah bahwa rata-rata penilai diri, bawahan tingkat pertama dan kedua dan atasan semuanya melihat peningkatan kompetensi, kebutuhan pengembangan dianggap menurun dan ada perubahan dramatis dalam persepsi bawahan tingkat pertama dan kedua dalam hal asosiasi penilaian diri dan lainnya. Persepsi diri juga menjadi prediktor yang lebih akurat dari skor penilaian aktual dari waktu ke waktu. Di sisi negatif, kesamaan yang lebih besar dalam skor antara rekan kerja,

tingkat diri dan individu sebagian besar dihasilkan dari bawahan yang mengubah penilaian mereka terhadap manajer yang menjadi target penilaian; Persepsi diri para manajer tidak banyak berubah seiring berjalannya waktu.

Warr dan Ainsworth (1999) melaporkan bahwa banyak organisasi yang telah menerapkan umpan balik 360 derajat mengatakan bahwa hal tersebut dianggap berhasi, memang indikator jangka pendek menyatakan demikian. Keberhasilan biasanya dianggap sebagai resistensi awal karyawan terhadap perubahan penerimaan, dan fakta bahwa karyawan bersedia meluangkan waktu untuk menggunakan sistem. Keberhasilan jangka panjang biasanya dipandang sebagai sistem yang diterapkan di seluruh organisasi, penerima melaporkan perubahan perilaku sebagai hasil dari umpan balik, ide umpan balik 360 derajat menjadi bagian dari pemikiran karyawan tentang pengembangan mereka, dan peningkatan keselarasan antara proses 360 derajat dan strategi organisasi. Keuntungan dan kekurangan dapat tergambar dari umpan balik, seperti yang terlihat dibawah ini:

Keuntungan

a. Individu mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang bagaimana mereka dipersepsikan oleh orang lain daripada yang mungkin sebelumnya.
b. Ini memberi orang pandangan yang lebih menyeluruh tentang kinerja mereka.
c. Meningkatnya kesadaran dan relevansi kompetensi.
d. Meningkatnya kesadaran oleh manajemen senior bahwa mereka juga memiliki kebutuhan pengembangan.
e. Umpan balik dianggap lebih valid dan objektif, yang mengarah pada penerimaan hasil dan tindakan yang diperlukan.

Kekurangan

a. Orang tidak selalu memberikan umpan balik yang jujur dan terbuka.

b. Orang mungkin merasa tertekan saat menerima atau memberikan umpan balik.
c. Kurangnya tindakan setelah menerima umpan balik.
d. Terlalu bergantung pada teknologi.
e. Terlalu banyak birokrasi dapat memakan waktu dan sumber daya yang banyak.

Semua kerugiannya dapat diminimalkan, jika tidak dihindari sepenuhnya, melalui desain yang cermat, melibatkan pemangku kepentingan dalam program pengembangan, komunikasi, pelatihan, dan tindak lanjut.

H. Ulasan Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan tinjauan informal sesuai kebutuhan. Sebagaimana dijelaskan Plachy dan Plachy (1988): "Tinjauan kinerja terjadi ketika seorang manajer dan seorang karyawan mengonfirmasi, menyesuaikan, atau mengoreksi pemahaman mereka tentang kinerja kerja selama kontak kerja rutin." Ini adalah cara terbaik untuk mengelola kinerja. Namun, tinjauan formal sekali atau dua kali setahun tetap bermanfaat. Ini merupakan titik fokus dan kesempatan 'inventarisasi' untuk mempertimbangkan isu-isu utama kinerja dan pengembangan serta memberikan dasar bagi perencanaan dan kesepakatan kinerja dan pengembangan.

Tinjauan informal adalah proses pengelolaan kinerja sepanjang tahun. Kinerja ditinjau saat terjadi oleh individu maupun manajer, membandingkan apa yang terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi. Umpan balik informal dapat terjadi setiap kali seorang manajer mengomentari suatu pekerjaan atau tindakan yang diambil oleh seseorang di tempat kerja: 'Kerja bagus'; 'Itulah yang saya inginkan'; 'Bisakah kita membahas cara lain untuk melakukan ini lain kali?'; 'Sepertinya ada yang tidak beres. Mari kita bahas alasannya dan apa yang bisa dilakukan untuk mengatasinya.'

Bila memungkinkan, para manajer bertemu dengan masing-masing anggota tim mereka untuk memberikan umpan balik, memulai kegiatan pembinaan atau pembelajaran lainnya,

dan menyepakati revisi tujuan atau tindakan korektif yang diperlukan. Hasil pertemuan tersebut mungkin tidak didokumentasikan secara formal kecuali tindakan untuk menangani kinerja yang buruk melalui prosedur kapabilitas. Namun, manajer dapat mencatat sebagai referensi saat mempersiapkan rapat tinjauan formal.

Tinjauan formal adalah pertemuan yang menganalisis kinerja secara lebih sistematis. Pertemuan ini mencakup ikhtisar dan analisis kinerja sejak tinjauan terakhir, membandingkan hasil dengan ekspektasi dan rencana yang disepakati. Referensi dapat merujuk pada peristiwa yang menggambarkan kinerja sebagaimana dibahas sepanjang tahun (peristiwa tersebut sebaiknya tidak diangkat dalam rapat formal untuk pertama kalinya). Tingkat kinerja yang dicapai dinilai agar setiap individu mengetahui posisi mereka, dan dalam banyak kasus, hal tersebut dinilai. Tinjauan formal biasanya didokumentasikan di atas kertas atau direkam di komputer. Tinjauan formal dapat menjadi dasar bagi keputusan tentang pembayaran berdasarkan kinerja, promosi, inklusi dalam program pengembangan manajemen talenta, pelatihan, rencana kinerja dan pengembangan, serta tindakan untuk mengatasi kinerja yang buruk (meskipun yang terakhir sebaiknya dilakukan saat itu juga daripada menunggu tinjauan tahunan).

1. Tinjauan kinerja formal

Tinjauan tersebut harus berakar pada realitas kinerja karyawan. Tinjauan ini bersifat konkret, bukan abstrak, dan memungkinkan manajer serta individu untuk bersama-sama melihat secara positif bagaimana kinerja dapat dikembangkan di masa depan dan bagaimana masalah dalam mencapai tujuan dan memenuhi standar kinerja dapat diselesaikan. Individu harus didorong untuk menilai kinerja mereka sendiri dan menjadi agen aktif perubahan dalam mengembangkan kinerja tersebut. Manajer harus didorong untuk menjalankan peran pemberdayaan mereka yang tepat, yakni membimbing dan memberikan dukungan.

Seharusnya tidak ada kejutan dalam tinjauan formal jika masalah kinerja telah ditangani sebagaimana mestinya, saat masalah tersebut muncul sepanjang tahun. Penilaian tradisional seringkali tidak lebih dari analisis tentang di mana mereka yang terlibat sekarang, dan dari mana mereka berasal. Pendekatan statis dan historis ini bukanlah inti dari manajemen kinerja. Peran sebenarnya dari manajemen kinerja adalah untuk menantikan apa yang perlu dilakukan oleh orang-orang untuk mencapai tujuan pekerjaan, untuk menghadapi tantangan baru, untuk memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka dengan lebih baik, untuk mengembangkan kapabilitas mereka dengan menetapkan agenda pembelajaran yang dikelola sendiri, dan untuk mencapai kesepakatan tentang area mana pun di mana kinerja perlu dikembangkan dan bagaimana pengembangan itu harus dilakukan. Proses ini juga membantu manajer untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memimpin, membimbing, dan mengembangkan individu dan tim yang menjadi tanggung jawab mereka.

Praktik yang paling umum adalah melakukan satu tinjauan tahunan. Tinjauan dua kali setahun dapat dilakukan sesuai kebutuhan. Tinjauan ini mengarah langsung pada kesimpulan perjanjian kinerja. Dapat dikatakan bahwa tinjauan formal tidak diperlukan dan lebih baik melakukan tinjauan informal sebagai bagian dari praktik manajemen yang baik dan normal yang akan dilakukan sesuai kebutuhan. Tinjauan informal semacam itu berharga sebagai bagian dari proses berkelanjutan manajemen kinerja (mengelola kinerja sepanjang tahun). Namun, ada banyak hal yang bisa dikatakan tentang tinjauan tahunan atau setengah tahunan yang merangkum kesimpulan yang dicapai pada tinjauan sebelumnya dan memberikan landasan yang kuat untuk perjanjian kinerja baru dan kerangka kerja untuk meninjau kinerja secara informal, kapan pun sesuai.

2. Sasaran

Dalam praktiknya, ketika manajer mulai melakukan pembinaan, sebagian besar perannya melibatkan pengajuan pertanyaan yang akan membantu individu menentukan sendiri tujuan mereka. Untuk membantu proses ini, daftar pertanyaan biasanya disediakan, dengan sasaran yang biasanya berupa salah satu tujuan atau standar kriteria kinerja.

Tiga sumber utama kesulitan dalam melakukan tinjauan kinerja diidentifikasi dalam salah satu artikel paling awal tentang manajemen kinerja oleh Beer dan Ruh (1976):

a. Kualitas hubungan antara manajer dan individu – kecuali ada rasa saling percaya dan pengertian, persepsi kedua belah pihak mungkin menganggap tinjauan kinerja adalah pengalaman yang menakutkan yang kemungkinan besar akan menimbulkan permusuhan dan penolakan;
b. cara dan keterampilan dalam melakukan wawancara;
c. proses peninjauan itu sendiri – tujuannya, metodologi dan dokumentasinya.

3. Tujuan dan Tinjauan Kinerja

Tujuan peninjauan kinerja adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan, untuk menyediakan dasar bagi perumusan ulang perjanjian kinerja dan rencana kinerja dan pengembangan yang tercakup di dalamnya.
b. Motivasi, untuk memberikan umpan balik positif, pengakuan, pujian, kesempatan untuk berkembang; untuk memperjelas harapan; untuk memberdayakan orang dengan mendorong mereka untuk mengendalikan kinerja, pembelajaran, dan perkembangan mereka sendiri.
c. Pembelajaran dan pengembangan, untuk menyediakan dasar bagi pembelajaran yang dikelola sendiri dan pengembangan melalui pembinaan dan kegiatan pembelajaran lainnya atas kemampuan yang relevan, baik dengan peran saat ini maupun peran di masa mendatang yang mungkin dapat dijalankan oleh karyawan. Perlu

dicatat bahwa pembelajaran dan pengembangan mencakup fokus pada peran saat ini, yang memungkinkan karyawan untuk memperluas dan memperkaya cakupan tanggung jawab dan keterampilan yang mereka butuhkan, serta mendapatkan imbalan yang sesuai. Aspek pengembangan peran ini bahkan lebih penting dalam organisasi yang lebih datar, di mana jenjang karier telah diperpendek dan di mana perkembangan lateral kemungkinan besar merupakan jalur terbaik ke depan.

d. Komunikasi, berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah tentang peran, harapan (tujuan dan persyaratan kompetensi), hubungan, masalah pekerjaan, dan aspirasi.
e. Tinjauan juga dapat memberikan dasar untuk menilai kinerja, terutama jika pemeringkatan diperlukan untuk kinerja atau pembayaran terkait kontribusi meskipun ada argumen yang menentang prosedur pemeringkatan yang terlalu mekanistik.

Agar berhasil, tujuan dan metodologi tinjauan kinerja harus selaras dengan budaya organisasi atau diperkenalkan secara sengaja sebagai pendorong perubahan, bergeser dari budaya manajemen berdasarkan perintah menjadi budaya manajemen berdasarkan persetujuan. Proses manajemen dan tinjauan kinerja dapat membantu mencapai perubahan budaya, tetapi hanya jika perubahan tersebut dikelola secara intensif dari atas dan setiap upaya dilakukan untuk melibatkan manajer dan staf secara umum melalui keterlibatan dalam pengembangan proses, komunikasi, dan pelatihan.

4. Penilaian diri

Penilaian diri adalah proses di mana individu meninjau kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan terstruktur, sebagai dasar diskusi dengan manajer mereka dalam rapat tinjauan. Secara keseluruhan, orang-orang cukup realistis ketika melakukan hal ini, selama penilaian mereka tidak akan

berkontribusi langsung pada keputusan gaji terkait kinerja. Bahkan, beberapa orang meremehkan diri mereka sendiri, yang semakin memudahkan manajer mereka untuk mengambil pendekatan positif.

Penilaian diri melibatkan analisis kinerja dan identifikasi keberhasilan serta masalah dalam mencapai tujuan. Individu dapat mengaitkan masalah dengan kurangnya keterampilan atau pengalaman dan harus didorong untuk lebih spesifik agar rencana pengembangan pribadi dapat disusun. Mereka juga dapat berkomentar tentang kurangnya dukungan yang memadai dari manajer atau rekan kerja, sumber daya yang tidak memadai, tujuan yang tidak dapat dicapai, atau faktor lain di luar kendali mereka yang mereka yakini telah memengaruhi kinerja mereka. Struktur penilaian diri dapat disediakan melalui daftar periksa penilaian diri yang diberikan kepada individu.

Keuntungan utama menggunakan pendekatan penilaian diri adalah mengurangi sikap defensif dengan memungkinkan individu untuk memimpin dalam meninjau kinerja mereka sendiri, alih-alih dipaksakan oleh penilaian manajer. Oleh karena itu, pendekatan ini membantu menghasilkan diskusi yang lebih positif dan konstruktif selama rapat tinjauan, yang dapat berfokus pada pemecahan masalah bersama, alih-alih menyalahkan orang lain. Selain itu, pendekatan ini mendorong orang untuk memikirkan kebutuhan pengembangan mereka sendiri dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka sendiri, serta memberikan penilaian yang lebih seimbang karena didasarkan pada pandangan manajer dan individu, bukan hanya pandangan manajer semata.

Penilaian diri dapat memungkinkan karyawan untuk memimpin, tetapi tujuan rapat tinjauan tetap untuk mencapai penilaian bersama yang disepakati dan rencana pengembangan. Oleh karena itu, manajer harus berkontribusi dan, jika perlu, menambahkan pandangan yang diungkapkan oleh karyawan. Mereka juga harus siap untuk membiarkan

karyawan mengkritik mereka karena kurangnya dukungan, menyediakan sumber daya yang tidak memadai, atau menetapkan standar yang tidak dapat dicapai. Banyak manajer mungkin enggan menerima kritik semacam itu dan banyak karyawan mungkin enggan menyampaikannya karena takut akan manajemen mereka. Langkah- langkah dapat diambil untuk mengatasi masalah ini ialah melalui pendidikan, bimbingan, dan contoh, tetapi secara realistis, hal ini mungkin sulit.

Masih ada ruang untuk konfrontasi jika manajer secara blak-blakan tidak setuju, dan mungkin dibutuhkan keterampilan yang cukup tinggi dari pihak mereka untuk membujuk karyawan agar mempertimbangkan kembali penilaian diri mereka. Hal ini dapat dicapai oleh penilai yang baik, tetapi ini berarti berhati-hati dalam menangani situasi dengan mengajukan pertanyaan lebih lanjut atau menyajikan fakta tambahan, jangan hanya mengungkapkan pendapat negatif yang tidak didukung oleh bukti.

Seperti disebutkan sebelumnya, banyak orang yang secara mengejutkan realistis dalam menilai kinerja mereka sendiri, tetapi beberapa orang akan melebih-lebihkan kemampuan mereka dan hal ini perlu ditangani dengan hati-hati.

Memasukkan penilaian diri sebagai bagian dari proses manajemen/tinjauan kinerja kemungkinan besar akan berhasil apabila semua pihak yang terlibat memahami sepenuhnya tujuan penilaian diri dan baik manajer maupun karyawan memahami peran masing-masing dalam rapat tinjauan serta bagaimana pelaksanaannya. Karyawan membutuhkan panduan tentang cara melakukan penilaian diri, dan baik manajer maupun karyawan membutuhkan pelatihan dalam melakukan tinjauan berdasarkan penilaian diri, terutama pada metode pemecahan masalah bersama.

Penilaian diri ditujukan pada motivasi dan pengembangan karyawan di masa mendatang dan tidak boleh digunakan hanya sebagai dasar untuk mengungkit

masalah masa lalu, meskipun harus diakui bahwa analisis terhadap masalah tersebut akan memberikan panduan tentang jalan ke depan.

Jelasnya, penilaian diri tidak boleh langsung diperhitungkan saat membuat keputusan gaji, promosi, atau disiplin.

Pembinaan adalah aktivitas manajemen kinerja fundamental yang memanfaatkan peluang yang dihadirkan oleh pekerjaan itu sendiri dan menggunakannya untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan dengan demikian kinerja individu. Peluang pembinaan muncul dalam dua cara: secara informal sehari-hari, dan setelah tinjauan kinerja formal yang mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan.

Pembinaan adalah pendekatan personal di tempat kerja untuk membantu orang mengembangkan keterampilan dan tingkat kompetensi mereka. Kebutuhan akan pembinaan dapat muncul melalui pelatihan formal maupun informal.

Dalam tinjauan kinerja, peluang untuk pembinaan akan muncul dalam kegiatan sehari- hari. Setiap kali seorang manajer mendelegasikan tugas baru kepada seseorang, peluang pembinaan tercipta untuk membantu individu tersebut mempelajari keterampilan atau teknik baru yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Setiap kali seorang manajer memberikan umpan balik kepada seseorang setelah tugas selesai, ada peluang untuk membantu individu tersebut bekerja lebih baik di lain waktu.

Pembinaan didefinisikan oleh Ellinger, Ellinger, dan Keller (2003) sebagai proses langsung sehari-hari untuk membantu karyawan mengenali peluang guna meningkatkan kinerja dan kapabilitas mereka; suatu bentuk fasilitasi pembelajaran. Ellinger menyatakan bahwa pembinaan biasanya berlangsung dalam waktu singkat dan berfokus pada keterampilan serta tujuan tertentu.

Sebagaimana dijelaskan Lee (2005): "Model pembinaan dalam manajemen kinerja mendefinisikan ulang hubungan antara atasan dan bawahan. Keduanya bekerja sama untuk membantu bawahan mencapai kinerja terbaiknya." Pembinaan melibatkan intervensi jangka pendek yang dirancang untuk mengatasi masalah yang mengganggu kinerja karyawan, tetapi juga berkaitan dengan pengembangan jangka panjang dan pembelajaran berkelanjutan.

Pembinaan dapat dibedakan dari mentoring dan konseling. Mentoring menggambarkan suatu hubungan di mana individu yang lebih berpengalaman menggunakan pengetahuan dan pemahamannya yang lebih luas tentang pekerjaan atau tempat kerja untuk mendukung perkembangan rekan kerja yang lebih junior atau kurang berpengalaman. Konseling membahas kondisi emosional karyawan dan penyebab krisis serta masalah pribadi. Konseling biasanya dilakukan oleh konselor terlatih dan melibatkan intervensi jangka pendek yang dirancang untuk mengatasi masalah yang mengganggu kinerja karyawan.

1. Pendekatan dalam pembinaan

Pembinaan dapat memberikan motivasi, struktur, dan umpan balik yang efektif jika manajer memiliki keterampilan dan komitmen yang dibutuhkan. Sebagai pembina, manajer percaya bahwa setiap orang dapat berhasil, dan sebagai manajer, mereka dapat membantu orang tersebut mengidentifikasi apa yang perlu mereka lakukan untuk mengembangkan dan mengembangkan keterampilan mereka. Dalam pembinaan, manajer mencari potensi terbaik dalam diri setiap orang dan mencoba membangun kekuatan mereka, bukan berkutat pada kelemahan mereka. Tujuannya adalah membantu orang tersebut untuk membantu diri mereka sendiri. Pembinaan mendorong pembelajaran mandiri dengan menggunakan sumber daya apa pun seperti pembelajaran daring yang tersedia, ini bukan soal menyuapi orang.

Pembinaan mungkin bersifat informal, tetapi perlu direncanakan. Pembinaan bukan sekadar memeriksa dari waktu ke waktu apa yang dilakukan orang-orang lalu menasihati mereka tentang cara melakukannya dengan lebih baik. Pembinaan juga bukan sekadar sesekali memberi tahu orang-orang di mana kesalahan mereka dan sekadar menggurui. Sebisa mungkin, pembinaan harus dilakukan dalam kerangka rencana umum tentang area dan arah di mana individu akan mendapatkan manfaat dari pengembangan lebih lanjut. Rencana pembinaan harus diintegrasikan ke dalam rencana pengembangan pribadi yang dituangkan dalam perjanjian kinerja.

Pembinaan akan paling efektif ketika pembina memahami bahwa perannya adalah membantu orang belajar dan individu termotivasi untuk belajar. Karyawan yang berkinerja baik harus bersemangat untuk belajar lebih banyak agar dapat bekerja lebih baik lagi. Karyawan yang menyadari bahwa tingkat kemampuan mereka saat ini perlu ditingkatkan agar dapat bekerja dengan memuaskan harus menyadari bahwa mereka akan mendapatkan manfaat dari kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka melalui pembinaan. Individu harus diberikan panduan tentang apa yang harus mereka pelajari dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karena belajar adalah proses aktif, bukan pasif, mereka harus terlibat aktif dengan pembina mereka yang harus konstruktif, membangun kekuatan dan pengalaman.

2. Teknik Pembinaan

Pelatihan yang baik adalah tentang mendorong orang untuk berpikir melalui masalah, membuat mereka melihat sesuatu secara berbeda, memungkinkan mereka untuk menemukan solusi bagi diri mereka sendiri yang dapat mereka lakukan,'milik mereka', dan memberdayakan mereka untuk melakukan sesuatu secara berbeda. Hallbom dan Warrenton-Smith (2005) merekomendasikan teknik

pembinaan berikut:

a. Ajukan pertanyaan berdampak tinggi – pertanyaan terbuka 'bagaimana' dan 'apa' yang memacu tindakan daripada pertanyaan 'mengapa' yang memerlukan penjelasan.
b. Bantu orang untuk mengembangkan jawaban dan rencana tindakan mereka sendiri.
c. Identifikasikan apa yang dilakukan orang dengan benar dan manfaatkan sebaik- baiknya, jangan sekadar mencoba memperbaiki masalah – pembinaan didorong oleh kesuksesan.
d. Bangun hubungan baik dan kepercayaan – buatlah karyawan merasa aman untuk mengungkapkan kekhawatiran dan ide mereka.
e. Minta karyawan untuk mencari jawaban sendiri – orang sering kali menolak diberi tahu apa yang harus dilakukan, atau bagaimana melakukannya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Amirullah, 2015, Manajemen Strategi (Teori, Konsep, Kinerja), Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
2. Astuti Rahma dkk, 2021, Manajemen Kinerja, Ponorogo: Penerbit CV. Nata Karya.
3. Haryono Siswoyo, 2018, Manajemen Kinerja SDM, Jakarta: Penerbit Luxima Metro Media.
4. Kamaroellah Agoes, 2014, Manajemen Kinerja, Surabaya: Penerbit Buku Pustaka Radja.
5. Larasati Sri, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
6. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R. and Barry Gerhart, P.M.W. 2011. 'Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Buku 1'.
7. Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
8. Sutrisno, E., Fatoni, A. and Nawawi, H. 2010. 'Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)', *Kencana Prenada Media Group. Jakarta* [Preprint].
9. Tsauri Sofyan, 2014, Manajemen Kinerja (*Performance Management*), Jember: Penerbit STAIN Jember Press.
10. Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*, *Jakarta : Rajawali Pers*.

BAB IV
PENGUKURAN KINERJA

Sebuah organisasi atau bisnis membutuhkan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa sumber daya (input) yang digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian kinerja adalah proses mengukur seberapa baik manajemen puncak memenuhi persyaratan pekerjaan atau seberapa baik individu melakukan tugas yang diberikan kepada mereka.

Untuk mengetahui seberapa baik tugas yang dilakukan, Anda memerlukan alat ukur. Dalam pengukuran kinerja konvensional, analisis berupa rasio keuangan merupakan metrik yang diukur. Agar lebih bermanfaat, pendekatan model historis digunakan di mana rasio dihitung selama beberapa tahun untuk menentukan apakah perusahaan membaik atau memburuk.

Di sisi lain, indikator kinerja adalah kemajuan yang dicapai untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, termasuk informasi tentang penggunaan sumber daya yang efisien dalam produksi barang atau jasa, kualitas barang atau jasa. proses evaluasi, perbandingan hasil kerja dan tujuan, serta efektivitas kegiatan untuk mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja adalah praktik penting yang digunakan oleh organisasi di berbagai sektor untuk mengevaluasi dan mengelola efektivitasnya. Melibatkan pengumpulan dan analisis data secara sistematis untuk menilai seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuan dan sasarannya. Proses ini sangat penting untuk memetakan, melacak kemajuan, membuat keputusan yang tepat, dan terus meningkatkan kinerja.

Pengukuran kinerja mencakup beragam metrik dan indikator kinerja utama (KPI) yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi. Metrik ini dapat berkaitan dengan aspek keuangan (Borges et al., 2021), efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, dan banyak lagi.

Salah satu prinsip penting dalam pengukuran kinerja adalah memastikan bahwa metrik yang dipilih selaras dengan tujuan strategis organisasi. Penyelarasan ini memastikan bahwa langkah-langkah yang dilacak memberikan kontribusi langsung terhadap tujuan umum, membina hubungan yang jelas antara kegiatan sehari-hari dan misi organisasi.

Pengukuran kinerja bukan semata-mata tentang melacak kinerja masa lalu, ini juga melibatkan peramalan trend masa depan dan mengidentifikasi bidang-bidang yang perlu ditingkatkan. Dengan menganalisis data historis dan menggunakan analisis prediktif, organisasi/perusahaan dapat mengantisipasi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mengalokasikan sumber daya s ecara efektif.

Untuk memfasilitasi pengambilan keputusan, organisasi sering kali menggunakan dasbor kinerja dan alat pelaporan. Alat-alat ini memberikan representasi visual data kinerja secara real-time, memungkinkan para pemimpin menilai status dan tren saat ini dengan cepat. Selain itu, alat visualisasi data membantu membuat data kompleks lebih mudah dipahami dan ditindaklanjuti.

Pengukuran kinerja merupakan proses berulang yang melibatkan tinjauan dan penyesuaian berkala. Pemantauan berkelanjutan dan umpan balik sangat penting untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan dan menyesuaikan strategi yang sesuai. Pendekatan berulang ini memastikan bahwa organisasi tetap tangkas dan responsif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.

Pertimbangan etis berperan dalam pengukuran kinerja. Organisasi harus menjaga keakuratan data, mencegah manipulasi data, dan mendorong perilaku etis dalam mencapai target kinerja. Transparansi dan akuntabilitas adalah prinsip utama dalam menjaga standar etika.

Pengukuran kinerja adalah proses multifaset yang melibatkan pemilihan metrik yang relevan, menyelaraskannya dengan tujuan strategis, menganalisis data historis dan prediktif, dan menggunakan alat seperti dasbor untuk pengambilan keputusan. Ini adalah praktik dinamis dan etis yang memungkinkan organisasi

meningkatkan efektivitasnya, mencapai tujuannya, dan berkembang dalam lanskap yang terus berkembang.

A. Konsep Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan komponen penting dari sistem manajemen kinerja. Untuk memahami konsep ini secara komprehensif dan lebih mendalam, penting untuk mengelaborasi konsep-konsep utama yang mendasari pengukuran kinerja.

Salah satu perbedaan mendasar dalam pengukuran kinerja adalah antara metrik kinerja dan Indikator Kinerja Utama (KPI). Metrik kinerja adalah ukuran terukur yang digunakan untuk melacak dan menilai berbagai aspek kinerja organisasi. Metrik ini dapat mencakup aspek keuangan, operasional, terkait pelanggan, atau terkait karyawan. Di sisi lain, Indikator Kinerja Utama, atau KPI, adalah bagian dari metrik kinerja yang memiliki arti khusus dalam mencapai tujuan organisasi. Biasanya merupakan serangkaian metrik yang dipilih dengan cermat dan selaras langsung dengan tujuan strategis dan memberikan wawasan penting terhadap kinerja organisasi (Soemohadiwidjojo, 2017).

Dalam metrik kinerja, perbedaan penting lainnya adalah antara indikator utama dan indikator tertinggal. Indikator utama adalah ukuran berwawasan ke depan yang memberikan wawasan mengenai kinerja masa depan. Membantu organisasi mengantisipasi dan merencanakan potensi tantangan atau peluang. Sebaliknya, indikator tertinggal adalah ukuran historis yang menilai kinerja masa lalu. Berharga untuk menilai konsekuensi tindakan di masa lalu dan dapat memandu strategi masa depan berdasarkan data historis.

Aspek kualitatif dan kuantitatif dalam pengukuran kinerja juga penting untuk dipertimbangkan. Pengukuran kuantitatif melibatkan data numerik dan dapat mencakup metrik seperti pendapatan, margin keuntungan, atau tingkat retensi pelanggan. Metrik ini sangat objektif dan memberikan titik data yang tepat. Sebaliknya, ukuran kualitatif lebih subjektif dan melibatkan data

non- numerik, seperti skor kepuasan pelanggan atau masukan dari karyawan. Pengukuran kualitatif ini memberikan wawasan mengenai aspek-aspek kinerja yang tidak mudah diukur namun tetap penting untuk pemahaman holistik mengenai kesehatan suatu organisasi.

Benchmarking adalah konsep kunci lainnya dalam pengukuran kinerja. Ini melibatkan perbandingan metrik kinerja atau KPI suatu organisasi dengan organisasi lain di industri atau sektor yang sama. Pembandingan (benchmarking) membantu mengidentifikasi area dimana suatu organisasi unggul dan area dimana perbaikan diperlukan. Ini bisa menjadi alat yang ampuh untuk menetapkan target kinerja dan mendorong perbaikan berkelanjutan (Weber & Thomas, 2005).

Konsep-konsep utama dalam pengukuran kinerja berkisar pada pemahaman perbedaan antara metrik kinerja dan KPI, menyadari pentingnya indikator utama dan indikator tertinggal, menghargai keseimbangan antara ukuran kualitatif dan kuantitatif, dan memanfaatkan tolok ukur untuk mengukur kinerja dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Konsep-konsep ini memberikan landasan untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang efektif yang selaras dengan tujuan organisasi dan mendorong kesuksesan.

Pengukuran merupakan aspek penting dari manajemen kinerja, sehingga keberhasilan implementasi strategi harus diukur. Oleh karena itu, perlu untuk menetapkan tingkat tujuan strategis yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dan inisiatif strategis untuk mencapai tujuan tersebut dapat diidentifikasi. Sasaran strategis dan kriterianya digunakan untuk menetapkan target kinerja dan memberi penghargaan kepada karyawan, tim, atau unit organisasi. Definisi metrik kinerja adalah metrik yang digunakan untuk mengukur nilai bisnis.

Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik berupa tindakan yang efektif dan efisien, serta untuk menginformasikan pelaksanaan rencana dan ketika bisnis perlu menyesuaikan kegiatan perencanaan dan pengelolaannya. Tentunya indikator kuantitatif atau kualitatif dapat

menggambarkan derajat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun penyelesaian. Pengukuran kinerja digunakan untuk menunjukkan kinerja perusahaan/organisasi sehari-hari. Menurut Weber&Thomas, pengukuran adalah alat administrasi yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan, dan untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tanggung jawab.

Menurut Gaspers (2022), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia ketika menerapkan sistim pengukuran kinerja adalah balanced scorecard, dimana untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

1. Biaya tidak melebihi manfaat yang diterima oleh organisasi. Biaya dan manfaat sering dianggap sebagai metrik kunci dari balanced scorecard, ini adalah metode untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja bisnis/organisasi di empat dimensi: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Harus ada setidaknya satu metrik yang terkait langsung dengan tujuan yang ditetapkan.
3. Jaga agar data tetap sederhana dan mudah dipahami dan dilaporkan.
4. Pengukuran harus terus menerus diulang sehingga dapat dibandingkan.
5. Banyak digunakan sebagai bagian dari Balanced Scorecard
6. Metrik dapat digunakan untuk menetapkan tujuan yang akan mengarah pada peningkatan kinerja di masa mendatang.

Sebelum mengukur kinerja karyawan, organisasi/perusahaan perlu mengetahui metrik apa yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan memiliki standar tersendiri yang dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengukur kinerja. Jumlah karyawan yang banyak dapat memperrumit proses pengukuran kinerja karena melibatkan banyak parameter. Dengan demikian, organisasi didukung oleh perangkat lunak penilaian kinerja

karyawan untuk membuat pengukuran lebih mudah dan lebih cepat. Berikut cara mengukur kinerja karyawan berdasarkan metrik kinerja:

1. Penting bagaimana mengukur produktivitas karyawan, kualitas kinerjanya setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Beberapa aspek dimensi kualitas kinerja mencakup rincian tentang kerja tim dan tujuan/target karyawan. Manajer dapat mengukur jumlah tujuan/target organisasi yang telah dicapai seorang karyawan, atau melihat seberapa baik atau buruk yang dia lakukan pada proyek organisasi yang sedang dia kerjakan.

2. Keterampilan memecahkan masalah, karyawan berkinerja tinggi harus memiliki keterampilan pemecahan masalah dalam segala situasi. Pemecahan masalah adalah salah satu metode yang paling penting untuk mengukur kinerja. Setiap karyawan harus mandiri dalam memecahkan masalah dalam situasi sulit, agar tidak bergantung pada karyawan lain, termasuk manajer.

   Organisasi harus memastikan bahwa karyawan dilatih untuk memecahkan masalah di tempat kerja. Karyawan harus memiliki kepercayaan diri dan keterampilan memecahkan masalah sebelum menghadapi situasi yang kompleks.

3. Evaluasi kinerja karyawan dengan angka tertentu dan pertimbangan konteks di mana nilai tersebut diberikan. Identifikasi faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan karyawan, seperti perubahan kebutuhan pelanggan, dan dapat menyebabkan tujuan tidak tercapai.

4. Diskusikan seberapa baik karyawan dapat bekerja dalam tim saat mengevaluasi kinerja karyawan dan bagaimana karyawan dapat menunjukkan kepemimpinan atau bimbingan kepada anggota tim lainnya. Karyawan dengan keterampilan kepemimpinan dapat memimpin tim dengan baik dan memotivasi anggota tim lainnya untuk kesuksesan

bersama. Sementara itu, karyawan yang pandai bekerja sama tim dapat melihat seberapa baik mereka dapat berkomunikasi untuk menyelesaikan masalah. Karyawan dengan kerja sama tim dan keterampilan kepemimpinan yang baik dapat diangkat sebagai manajer di masa depan.

5. Karyawan dengan tingkat produktivitas yang baik mampu mengambil inisiatif dan mendorong pengambilan keputusan. Dengan inisiatif yang baik, karyawan dapat melihat tindakan apa yang harus dilakukan tanpa menunggu instruksi dari manajer. Ketika seorang karyawan kurang inisiatif dan tidak dapat memotivasi dirinya sendiri untuk menyelesaikan tugas, manajer dapat menjelaskan bagaimana inisiatif dan motivasi mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Beberapa kriteria evaluasi kinerja yang dapat digunakan untuk menilai atau mengukur kinerja adalah:

1. Ukuran kinerja tunggal adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu skala penilaian. Dengan demikian, manajemen dan personel/SDM perusahaan lebih fokus pada satu kriteria dan tidak peduli dengan kriteria lainnya.
2. Beberapa ukuran kinerja misalnya, inisiatif yang digunakan sebagai kriteria untuk mengevaluasi efektivitas. Ini digunakan untuk mengurangi kelemahan indikator kinerja tunggal.
3. Pengukuran kinerja terpadu karena banyak ukuran kinerja dianggap penting bagi seluruh organisasi, maka organisasi akan mengukur ukuran kinerja.

Merancang ukuran kinerja yang efektif merupakan aspek penting dari manajemen kinerja. Hal ini melibatkan pembuatan metrik dan indikator yang secara akurat mencerminkan kemajuan organisasi menuju tujuan dan sasarannya. Untuk mencapai hal ini, beberapa prinsip dan strategi utama harus dipertimbangkan.

Salah satu prinsip mendasar dalam merancang ukuran kinerja yang efektif adalah penggunaan kriteria SMART. SMART adalah singkatan/akronim dari Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Terikat Waktu. Ukuran spesifik bersifat tepat dan terfokus pada aspek kinerja tertentu. Langkah-langkah yang terukur dapat diukur atau dinilai secara obyektif, sehingga memungkinkan adanya pelacakan dan evaluasi yang jelas. Ukuran yang dapat dicapai bersifat realistis dan dapat dicapai sesuai dengan kemampuan organisasi (Les MacLeod , 2012). Langkah-langkah yang relevan terkait langsung dengan tujuan dan strategi organisasi. Tindakan yang terikat waktu mempunyai jangka waktu atau batas waktu pencapaian yang pasti, sehingga memberikan rasa urgensi dan akuntabilitas.

Pendekatan lain yang berharga dalam merancang ukuran kinerja seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya adalah Balanced Scorecard. Kerangka kerja ini mendorong perspektif holistik dengan mengkategorikan tindakan ke dalam empat bidang utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap kategori selaras dengan aspek keberhasilan organisasi yang berbeda. Misalnya, ukuran finansial menilai profitabilitas, ukuran pelanggan mengukur kepuasan dan loyalitas, proses internal menilai efisiensi operasional, dan ukuran pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada pengembangan dan inovasi karyawan.

Mengalirkan ukuran kinerja dari tujuan organisasi ke tujuan individu sangat penting untuk keselarasan dan akuntabilitas. Hal ini memastikan bahwa tujuan setiap karyawan berkontribusi terhadap pencapaian kepada target organisasi/perusahaan yang lebih luas. Ketika ukuran kinerja dihubungkan dengan cara ini, karyawan dapat melihat dampak langsung pekerjaan terhadap keberhasilan organisasi, menumbuhkan motivasi dan tujuan.

Penting juga untuk menyadari bahwa ukuran kinerja harus berkembang seiring dengan strategi organisasi. Ketika tujuan berubah atau beradaptasi dengan kondisi pasar, maka ukuran kinerja yang sesuai juga harus diubah. Fleksibilitas

dalam desain pengukuran memungkinkan organisasi untuk tetap responsif dan relevan dalam mengejar kesuksesan.

Merancang ukuran kinerja yang efektif melibatkan kepatuhan terhadap kriteria SMART, mempertimbangkan kerangka Balanced Scorecard, mengalirkan ukuran dari tujuan organisasi ke tujuan individu, dan menjaga fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan keadaan. Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa ukuran kinerja bermakna, selaras dengan tujuan organisasi, dan berkontribusi terhadap perbaikan dan kesuksesan berkelanjutan.

B. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan terpercaya mengenai perilaku dan kinerja manajemen suatu organisasi. Penilaian kinerja sebagai dasar penilaian digunakan untuk mengevaluasi kinerja masa lalu dan sebagai dasar pengambilan keputusan personel. Tujuan manajemen dalam evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Berpartisipasi dalam keputusan personalia seperti promosi, mutasi dan PHK.
2. Memberikan umpan balik tentang bagaimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawan.
3. Sebagai dasar pembayaran kompensasi, termasuk upah, bonus, kompensasi pekerja dan jenis upah lainnya.

Tujuan umum pengukuran kinerja:

1. Tentukan beberapa bagian dari organisasi untuk seluruh organisasi.
2. Memberikan kriteria penilaian kinerja masing-masing manajer.
3. Mendorong manajer untuk menyelaraskan departemen dengan tujuan inti perusahaan.

Menurut Mahmoudi (2004), tujuan pengukuran kinerja adalah:

1. Kesadaran untuk mencapai tujuan organisasi. Evaluasi kinerja bertindak sebagai tonggak yang menunjukkan sejauh mana tujuan telah dicapai, menunjukkan apakah suatu organisasi berada di jalur yang benar atau menyimpang dari tujuannya.
2. Memberikan kesempatan pelatihan bagi karyawan. Penilaian kinerja adalah sarana untuk memeriksa kinerja karyawan dan memberikan dasar untuk perubahan perilaku, sikap, keterampilan, atau kompetensi yang dibutuhkan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.
3. Meningkatkan efektivitas pembelajaran. Tujuan melakukan tinjauan kinerja jangka panjang adalah untuk menciptakan budaya sukses dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan di mana setiap orang dalam organisasi berusaha untuk mencapai keunggulan.
4. Motivasi karyawan. Pengukuran kinerja berkaitan dengan manajemen kompensasi, memberi penghargaan kepada yang berprestasi atau tidak memberi penghargaan kepada yang tidak berprestasi.
5. Pembentukan tanggung jawab publik. Pengukuran kinerja menunjukkan sejauh mana efektivitas manajemen telah dicapai dan menjadi dasar evaluasi akuntabilitas.

Menurut Yuvono dkk. (2007), manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Pemantauan kinerja terhadap harapan pelanggan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggan dan melibatkan semua karyawan dalam upaya mereka untuk memenuhi harapan pelanggan. Mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam rantai pelanggan dan pemasok internal.
2. Bersamaan dengan pemahaman tentang jenis-jenis hambatan, perusahaan akan berupaya untuk mengurangi jumlah hambatan (penurunan hambatan).

3. Penetapan tujuan strategis, karena biasanya masih belum jelas, maka dibuat lebih spesifik untuk mempercepat proses pembelajaran organisasi.

Menavigasi bidang pengukuran kinerja menghadirkan beberapa tantangan dan kendala yang harus diwaspadai oleh organisasi, untuk mengembangkan sistem pengukuran yang akurat dan andal. Mengidentifikasi dan mengatasi masalah sangat penting untuk manajemen kinerja. Salah satu tantangan umum adalah memastikan keakuratan dan keandalan data. Pengukuran kinerja sangat bergantung pada data, dan jika data tidak akurat, tidak lengkap, atau tidak konsisten, maka pengukuran yang dihasilkan tidak dapat diandalkan. Organisasi harus berinvestasi dalam pengumpulan dan sistem manajemen data untuk menjaga kualitas data, melakukan audit rutin, dan memberikan pelatihan kepada staf untuk memastikan keakuratan data.

Menetapkan target yang realistis dapat menjadi tantangan lain. Target yang terlalu ambisius dapat menurunkan semangat karyawan, sedangkan target yang terlalu konservatif mungkin tidak memotivasi untuk berkembang.

Mencapai keseimbangan yang tepat memerlukan pemahaman mendalam tentang kemampuan organisasi dan kondisi pasar, serta pertimbangan cermat terhadap data kinerja historis.

Manipulasi metrik adalah potensi jebakan yang harus diwaspadai oleh organisasi. Dalam beberapa kasus, individu atau departemen mungkin tergoda untuk memanipulasi data kinerja untuk memenuhi target atau terlihat lebih sukses daripada yang sebenarnya. Membangun checks and balances, menerapkan proses pelaporan data yang transparan, dan menumbuhkan budaya integritas dapat membantu memitigasi risiko ini.

Tantangan lainnya adalah ketergantungan yang berlebihan pada satu ukuran kinerja. Organisasi terkadang terlalu fokus pada satu metrik sehingga merugikan aspek kinerja

penting lainnya.

Pendekatan holistik yang mempertimbangkan serangkaian metrik yang relevan, seperti ukuran keuangan, pelanggan, dan karyawan, sangat penting untuk memahami kinerja secara komprehensif.

Pertimbangan etis juga penting. Pengukuran kinerja dapat memberikan tekanan pada karyawan untuk memenuhi target, yang berpotensi mengarah pada perilaku tidak etis atau mengabaikan tanggung jawab penting. Organisasi harus memprioritaskan perilaku etis, menawarkan dukungan dan insentif yang mendorong perilaku etis di samping kinerja.

Terdapat tantangan dalam menafsirkan data kinerja dengan benar, konteks penting, dan satu metrik mungkin tidak menjelaskan keseluruhan cerita. Analisis tren dan tolok ukur terhadap standar industri atau sejenisnya dapat memberikan konteks yang berharga untuk menghindari salah tafsir.

Ukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif harus dapat menggambarkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, tahap perencanaan (preliminary), tahap pelaksanaan (in progress) dan tahap pasca pelaksanaan. Selain itu, pengukuran kinerja juga digunakan untuk memastikan bahwa kinerja sehari-hari meningkat untuk memenuhi tujuan dan sasaran masing-masing organisasi.

Menurut Mutia (2009), kondisi berikut harus dipenuhi saat mengukur produktivitas:

1. Mendesaian aspek yang relevan.
2. Masukan, keluaran, outcomes/hasil, manfaat dan hasil yang harus relevan atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan proses.
3. Fleksibilitas dan kepekaan terhadap perubahan implementasi.
4. Dapat diakses, berguna dan mudah untuk memperoleh, mengolah dan menganalisis data.

Selain itu, kondisi berikut harus dipenuhi untuk mengukur efektivitas:

1. Berdasarkan karakteristik masing-masing fungsi dan organisasi dari sudut pandang klien.

2. Mengevaluasi berbagai fitur sesuai dengan kriteria kinerja yang disepakati dengan pelanggan.
3. Sebagai hasil penilaian komprehensif atas kepatuhan terhadap semua aspek bisnis yang memengaruhi pelanggan.
4. Memberikan umpan balik sehingga semua anggota organisasi dapat mengidentifikasi area potensial untuk perbaikan.

Menurut Muthia (2009), ada beberapa metrik kinerja, yaitu:

C. Model Pengukuran Kinerja

Untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja, diperlukan model kinerja keseluruhan organisasi. Ada banyak model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh para ilmuwan dan praktisi.

Menurut Vanani (2003), model untuk sistem pengukuran kinerja adalah:

1. Kerangka Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif (keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pengembangan) sebagai titik awal strategis sebagai dasar untuk mengembangkan pengukuran kinerja.
2. Balanced Scorecard untuk Pembangunan Berkelanjutan. Model pengembangan berkelanjutan ini memperluas model Balanced Scorecard untuk memasukkan aspek lingkungan dan sosial.

   Sustainable Balance Scorecard (SBSC) menunjukkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial perusahaan.
3. Model Cambridge. Model Cambridge menggunakan grup produk sebagai dasar untuk menentukan KPI, dan berdasarkan grup produk, tujuan bisnis untuk grup produk ditentukan.
4. Sistem Evaluasi Kinerja Terpadu (IPMS). Model IPMS merupakan model yang bertujuan untuk meningkatkan keandalan, integritas, efisiensi, dan efektivitas sistem pengukuran kinerja. Model IPMS menjadikan preferensi pemangku kepentingan sebagai titik awal untuk mengembangkan pengukuran kinerja.

5. Integritas Rata-rata Sistem Pengukuran Timbal Balik (IEPMS). Sistem Pengukuran Kinerja Lingkungan Terpadu (IEPMS) adalah sistem pengukuran kinerja lingkungan umum, IEPMS menggunakan indikator kuantitatif dan kualitatif.

Menurut Muthia (2009), ada beberapa langkah yang dilakukan dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. Menetapkan misi, tujuan, sasaran dan strategi perusahaan.
   Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa ada satu tujuan/target dalam organisasi/perusahaan. Tujuan didefinisikan dengan jelas tujuan organisasi dengan kerangka waktu tertentu. Strategi adalah metode atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya.
2. Definisi dan pengembangan indikator.
   Indikator kinerja adalah indikator kinerja tunggal yang dapat dihitung dan diukur serta melibatkan pengukuran kinerja. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.
3. Pengukuran kinerja dan evaluasi hasil pengukuran.
   Untuk mengukur pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Jika kita sudah memiliki ukuran dan kriteria kinerja tertentu, pengukuran kinerja dapat diterapkan. Mengukur tingkat pencapaian tujuan, sasaran dan strategi melibatkan membandingkan hasil aktual dengan indikator dan indikator kinerja.
4. Laporan resmi hasil pencapaian kinerja.
   Pelaporan yang tepat memberikan gambaran tentang nilai hasil yang dicapai organisasi kepada penerima informasi. Informasi tentang pencapaian kinerja dapat digunakan untuk:
   a. Tanggung jawab atas hasil yang dicapai, proses yang diterapkan, dan sumber daya yang dipercayakan kepada mereka oleh manajemen. Hasil pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar bagi pimpinan atau manajer perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada periode berikutnya. Ini bisa menjadi dasar untuk memberi

penghargaan atau hukuman kepada manajer dan anggota organisasi.

b. Sebagai saran. Mengukur kinerja selama periode waktu tertentu sangat berguna dalam menilai kemajuan yang dibuat oleh suatu organisasi.

Pengukuran kinerja berfokus pada apa yang perlu dilakukan dan mengarahkan organisasi/perusahaan untuk memfokuskan waktu, sumber daya, dan energi untuk mencapai tujuan. Pengukuran kinerja memberikan umpan balik tentang kemajuan menuju tujuan/sasaran. Jika hasil berbeda dari tujuan, organisasi dapat menganalisis kesenjangan kinerja dan melakukan penyesuaian.

Keuntungan mengukur kinerja perusahaan antara lain:

1. Pengukuran kinerja dapat meningkatkan komunikasi internal antar karyawan serta komunikasi eksternal antara organisasi dengan pemangku kepentingannya/stakeholders. Penekanan pada pengukuran dan peningkatan kinerja menciptakan lingkungan baru di mana semua pihak melihat dan menilai organisasi.
2. Pengukuran kinerja menunjukkan akuntabilitas.
3. Pengukuran kinerja dapat mengurangi emosi dan mendorong pemecahan masalah yang konstruktif. Pengukuran kinerja menyediakan data konkret yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik, tidak hanya berdasarkan intuisi.
4. Kemajuan tidak mungkin tanpa pengukuran kinerja. Jika sebuah perusahaan tidak mengetahui keadaannya saat ini, ia tidak dapat menentukan di mana dan bagaimana keadaannya. Organisasi membutuhkan peta untuk menentukan arah masa depan.

Perlu dipahami beberapa kesalahan yang tidak boleh terjadi dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan:

1. Gunakan lebih banyak data. Dengan banyaknya informasi/data, dapat digunakan secara efektif oleh manajer dan pemimpin perusahaan.

2. Terkadang data sangat abstrak sehingga kehilangan maknanya.
3. Sangat sedikit variabel kunci. Terkadang perusahaan cenderung mengukur terlalu sedikit variabel kunci untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kesehatan organisasi. Ini biasanya terjadi ketika hanya fokus pada kinerja keuangan.
4. Pengumpulan data yang saling bertentangan, data yang bertentangan dan data tambahan. Semua data harus berhubungan dengan indikator terpenting keberhasilan organisasi.
5. Menggunakan fungsi yang salah. Mengkhususkan fungsi di satu area dapat mempengaruhi kinerja di area lain. Mendorong persaingan dan menghambat kerja tim. Membandingkan kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain atau orang dengan orang lain dapat menimbulkan persaingan dan keinginan untuk menjadi yang pertama serta menghancurkan rasa memiliki terhadap suatu kelompok.

Menggunakan pengukuran kinerja untuk pengambilan keputusan merupakan aspek mendasar dari manajemen kinerja yang efektif dalam organisasi. Praktik ini melibatkan pemanfaatan data dan metrik kinerja untuk menginformasikan dan memandu keputusan di berbagai tingkat, mulai dari kegiatan operasional sehari-hari hingga perencanaan strategis.

Data kinerja memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan dengan memberikan wawasan obyektif mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi (SWOT). Pengambil keputusan dapat menilai keadaan saat ini dengan memeriksa indikator kinerja utama (KPI) dan metrik yang terkait dengan kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan banyak lagi (Weber & Thomas, 2005).

Salah satu cara utama pengukuran kinerja ialah menginformasikan pengambilan keputusan dengan menyelaraskan metrik kinerja dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi. Dengan memastikan bahwa metrik yang dilacak terkait langsung dengan misi organisasi dan strategi jangka panjang, para pemimpin dapat membuat pilihan berdasarkan informasi mengenai alokasi sumber daya, peningkatan proses, dan penetapan tujuan. Penyelarasan ini memastikan bahwa keputusan-keputusan selaras dengan arah keseluruhan organisasi.

Tinjauan kinerja dan mekanisme umpan balik merupakan alat penting dalam menggunakan pengukuran kinerja untuk pengambilan keputusan. Tinjauan rutin terhadap data kinerja memungkinkan organisasi mengidentifikasi tren, pola, dan area yang memerlukan perbaikan. Tinjauan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya secara strategis, memprioritaskan inisiatif, dan menyesuaikan strategi bila diperlukan.

Selain itu, pengukuran kinerja dapat membantu mengidentifikasi bidang-bidang yang kinerjanya buruk atau tidak efisien. Para pengambil keputusan dapat menggunakan informasi ini untuk menentukan akar permasalahan dan mengambil tindakan yang ditargetkan untuk mengatasinya. Pendekatan pemecahan masalah ini berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi/perusahaan.

Pengukuran kinerja juga mendukung konsep perbaikan berkelanjutan, dengan melacak kinerja dari waktu ke waktu, organisasi dapat mengidentifikasi praktik terbaik dan area inovasi. Pengambil keputusan dapat menggunakan informasi ini untuk menumbuhkan budaya pembelajaran dan pertumbuhan, mendorong karyawan untuk bereksperimen dengan pendekatan baru dan berbagi wawasan.

Pemanfaatan teknologi dan penggunaan pengukuran kinerja dalam pengambilan keputusan memberdayakan organisasi untuk membuat pilihan yang tepat dengan menyelaraskan metrik kinerja dengan tujuan strategis,

melakukan tinjauan kinerja secara berkala, mengatasi area kinerja yang buruk, dan menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan. Dengan memanfaatkan data kinerja dengan cara ini, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan beradaptasi terhadap perubahan keadaan dengan percaya diri.

D. Jenis Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja mempunyai berbagai jenis, masing-masing memiliki tujuan tertentu dalam menilai dan mengelola kinerja organisasi (Gabčanová, 2012). Jenis-jenis ini dapat dikategorikan secara luas ke dalam ukuran keuangan, operasional, pelanggan, karyawan, serta inovasi dan pembelajaran.

Meninjau ukuran kinerja keuangan mungkin merupakan ukuran yang paling familiar bagi banyak orang. Metrik ini fokus pada kesehatan keuangan dan profitabilitas organisasi. Ukuran keuangan umum mencakup metrik seperti pendapatan, margin keuntungan, laba atas investasi (ROI), dan arus kas. Pengukuran keuangan memberikan wawasan mengenai kemampuan organisasi dalam menghasilkan pendapatan, mengelola pengeluaran, dan mempertahankan profitabilitas.

Ukuran kinerja operasional menilai efisiensi dan efektivitas proses dan aktivitas inti organisasi. Metrik ini dapat mencakup ukuran produktivitas, siklus waktu, pemanfaatan sumber daya, dan kualitas proses. Langkah-langkah operasional membantu organisasi mengidentifikasi area untuk perbaikan proses dan pengurangan biaya.

Ukuran kinerja pelanggan mengukur keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Indikator utama dalam kategori ini mencakup skor kepuasan pelanggan, Net Promoter Score (NPS), dan tingkat retensi pelanggan (Steiner, 2010). Memantau metrik pelanggan memungkinkan organisasi memahami preferensi pelanggan dan menyesuaikan produk atau layanan.

Ukuran kinerja karyawan berfokus pada keterlibatan tenaga kerja, produktivitas, dan kepuasan. Metrik dalam kategori ini mencakup tingkat pergantian karyawan, skor keterlibatan karyawan, serta metrik pelatihan dan pengembangan. Pengukuran karyawan sangat penting untuk menilai dan meningkatkan kesehatan internal organisasi serta kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan talenta.

Ukuran kinerja inovasi dan pembelajaran mengevaluasi kapasitas organisasi dalam inovasi dan adaptasi. Langkah-langkah ini mencakup metrik yang terkait dengan penganggaran penelitian dan pengembangan (R&D), jumlah peluncuran produk baru, dan keberhasilan inisiatif inovasi. Metrik pembelajaran dapat mencakup efektivitas program pelatihan dan berbagi pengetahuan dalam organisasi.

Keutamaan ukuran kinerja mempunyai berbagai bentuk untuk memberikan penilaian komprehensif terhadap kinerja organisasi dalam berbagai dimensi. Ukuran finansial mencerminkan kelayakan finansial organisasi, ukuran operasional menilai efisiensi proses, ukuran pelanggan menunjukkan kepuasan pelanggan, ukuran karyawan mengukur keterlibatan tenaga kerja, dan ukuran inovasi dan pembelajaran menilai kemampuan adaptasi dan inovasi. Menerapkan serangkaian ukuran kinerja yang seimbang akan membantu organisasi mengevaluasi dan meningkatkan kinerja.

Pengumpulan dan analisis data merupakan komponen penting dari pengukuran dan pengelolaan kinerja yang efektif. Proses-proses ini melibatkan pengumpulan informasi yang relevan dan mengubahnya menjadi wawasan yang bermakna untuk mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan.

Pengumpulan data adalah langkah awal dalam proses ini. Hal ini memerlukan pengumpulan data secara sistematis dari berbagai sumber, termasuk database internal, survei, observasi, dan sumber eksternal. Data yang dikumpulkan dapat mencakup berbagai informasi terkait kinerja, seperti data keuangan, umpan balik pelanggan, survei karyawan, dan metrik operasional.

Kualitas dan keakuratan pengumpulan data sangat penting untuk menjamin keandalan analisis selanjutnya.

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah analisis data. Hal ini melibatkan pemeriksaan dan interpretasi data untuk memperoleh wawasan dan mengidentifikasi pola, tren, atau anomali. Beberapa teknik digunakan untuk analisis data, seperti statistik deskriptif, yang memberikan ringkasan karakteristik data; analisis tren, yang mengidentifikasi pola jangka panjang; dan analisis korelasi dan regresi, yang mengeksplorasi hubungan antar variabel.

Visualisasi data adalah aspek penting lainnya dari analisis data. Representasi visual, seperti bagan, dan grafik, menjadikan data kompleks lebih mudah diakses dan dipahami. Visualisasi membantu pengambil keputusan dengan cepat memahami tren dan variasi kinerja utama, sehingga memfasilitasi pengambilan keputusan berdasarkan data.

Pembandingan sering kali dimasukkan ke dalam analisis data untuk memberikan konteks. Organisasi membandingkan data kinerja dengan tolok ukur industri atau dengan pesaingnya untuk mengukur kedudukan relatif. Analisis data juga memainkan peran penting dalam analisis prediktif. Dengan memeriksa data historis dan menerapkan teknik statistik dan pembelajaran mesin, organisasi dapat memperkirakan tren kinerja masa depan, potensi tantangan, dan peluang. Analisis prediktif membantu pengambilan keputusan proaktif dan perencanaan strategis.

Analisis data mendukung tinjauan pengukuran kinerja. Tinjauan rutin terhadap data kinerja memungkinkan organisasi memantau kemajuan menuju tujuan, mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian, dan membuat penyesuaian terhadap strategi dan taktik. Proses berulang ini membantu menjaga keselarasan dengan tujuan organisasi.

Pengumpulan dan analisis data merupakan proses integral dalam pengukuran dan pengelolaan kinerja. Melibatkan pengumpulan, pemeriksaan, dan interpretasi data untuk mengekstraksi wawasan yang bermakna. Pengumpulan data

yang efektif memastikan keakuratan dan relevansi data, sementara analisis data menggunakan berbagai teknik dan visualisasi untuk mengungkap tren dan pola kinerja. Proses-proses ini penting untuk pengambilan keputusan, peningkatan kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Al Dakheel, J., Del Pero, C., Aste, N., & Leonforte, F. 2020. Smart buildings features and key performance indicators: A review. *Sustainable Cities and Society*, *61*, 102328.
2. Anizira, A., Nasution, R. A., Zarkasi, Z., & Rukmana, A. Y. 2023. Industrial Revolution Ideas 4.0 for Professional Development. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, *1*(4), 26–36.
3. Baali, Y., Sasewa, D. R., Sjioen, A. E., Rejeki, S., Wahyuarini, T., Saputra, Y. M. D., Harlina, S., Wijaya, I. M. S., Rukmana, AY., & Hariyanti, N. K. D. 2023. *SISTEM INFORMASI MANAJEMEN: KONSEP DAN APLIKASI BISNIS*. Get Press Indonesia.
4. Baali, Y., Sembel, H. F., Rukmana, A. Y., Apriani, A., Febrian, W. D., Haryadi, R. M., Winarti, L., Darmawati, L. E. S., Sani, I., & Saerang, A. A. 2023. *MANAJEMEN BISNIS KREATIF DAN UMKM*. Get Press Indonesia.
5. Bakri, A. A., Sudarmanto, E., Fitriansyah, N. D. P. S., Rukmana, A.Y., & Utami, E. Y. 2023. Blockchain Technology and its Disruptive Potential in the Digital Economy. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, *1*(03), 116–123.
6. Banding, M. P., & Padliansyah, R. 2022. *Sistem Informasi Manajemen: Dalam Perspektif Revolusi Industri 4.0*. Syiah Kuala University Press.
7. Carmona, M. 2019. Principles for public space design, planning to do better. *Urban Design International*, *24*, 47–59.
8. Cravens, K. S., & Oliver, E. G. 2006. Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, *49*(4), 293–302.
9. Fahlevi, R., Sitinjak, C., Tawil, M. R., Kasingku, F. J., Rukmana, A.Y., Ramadhan, A. M., Addiansyah, M. N. R., & Zebua, R. S. Y. 2023. *Psikologi Kepemimpinan*. Global Eksekutif Teknologi.
10. Fauzan, R., Noor, A., Hodsay, Z., Tuerah, P. R., Saudin, L., Fiyul, Y., Rukmana, A. Y., Mesra, R., Soehardi, D. V. L., & Tanesab, J. 2023. *MANAJEMEN DAN MOTIVASI*. Get Press Indonesia.
11. Friedlob, G. T., & Plewa Jr, F. J. 1996. *Understanding return on investment*. John Wiley & Sons.

12. Gabčanová, I. 2012. Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*.
13. Harahap, D. A., & Amanah, D. 2018. *Pengantar Manajemen*. Harinie, L. T., Widiana, I. N. W., Desti, Y., Sudirjo, F.,
14. Nurendah, Y., Rukmana, A. Y., Kamariah, N., Prasetiyo, B., Salam, R., & Wulandari, F. 2023. *PEMASARAN TERPADU*. Get Press Indonesia.
15. Hartatik, H., Rukmana, A. Y., Efitra, E., Mukhlis, I. R., Aksenta, A., Ratnaningrum, L. P. R. A., & Efdison, Z. 2023. *TREN TECHNOPRENEURSHIP: Strategi & Inovasi Pengembangan Bisnis Kekinian dengan Teknologi Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
16. Kerzner, H. 2019. *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. John Wiley & Sons.
17. Khuan, H., Andriani, E., & Rukmana, A. Y. 2023. The Role of Technology in Fostering Innovation and Growth in Start-up Businesses. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, *1*(03), 124–133.
18. Kravariti, F., & Johnston, K. 2020. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, *22*(1), 75–95.
19. Les MacLeod EdD, M. P. H. 2012. Making SMART goals smarter. *Physician Executive*, *38*(2), 68.
20. Lidyah, R., Defitri, S. Y., Sudarmanto, E., & Rukmana, A. Y. 2023. The Evolution of Accounting Information Systems Research: A Bibliometric Analysis of Key Concepts and Influential Authors. *The ES Accounting And Finance*, *1*(03), 113–124.
21. Lindberg, C.-F., Tan, S., Yan, J., & Starfelt, F. 2015. Key performance indicators improve industrial performance. *Energy Procedia*, *75*, 1785–1790.
22. Mufraini, M. A. 2006. *Akuntansi dan manajemen zakat*. Prenadamedia Group.
23. Munte, R. N., Evianti, D., Fenanlampir, K., Widayati, T., Kennedy, P. S. J., Suryani, N., Rukmana, A. Y., Tanesab, J., Seran, D. A. N., & Yusuf, M. 2023. *EKONOMI*. Global Eksekutif Teknologi.

24. Nosková, M., & Peráček, T. 2019. Termination of employment in the Slovak Republic as a key issue of HR Management. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, *2*(2), 44–59.
25. Parmenter, D. 2015. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons. Pratama, R. 2020. *Pengantar manajemen*. Deepublish.
26. Rijal, S., Sinaga, I. N., Yulianadewi, I., Masyithah, S. M., Tannady, H., Setiawan, R., Hermana, C., Hina, H. B., Arta, D. N. C., & Nurhab, M. I. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
27. Rizal, M., Rukmana, A. Y., Permana, A. A., Fianty, M. I., Saputra, H., Saputri, F. R., Pomalingo, S., Sutomo, R., Darmawan, R., & Akbar, N. 2023. *TRANSFORMASI DIGITAL: MEMAHAMI INTERNET OF THINGS*. Get Press Indonesia.
28. Rukmana, A. Y. 2023a. Achieving Access to External Finance Among Indonesian Entrepreneurs Through Financial Literacy, Financial Inclusion, Availability of Collateral, and Government Policy: A Study on Large Industrial Entrepreneurs in West Java. *The ES Accounting And Finance*, *1*(02), 61–71.
29. Samsuddin, H., Yulia, R., Suharmono, S., Rijal, S., & Rukmana, Y. 2023. Employee Performance And Motivation. *International Journal of Management Research and Economics*, *1*(4), 39–45.
30. Sari, A. R., Razali, G., Manda, D., Rukmana, A. Y., & Pitono, P. 2023. The Impact Of Work Communication And Discipline On Employee Performance. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, *2*(3), 9–22.
31. Setiawan, C. A., & Rosa, T. 2023. The Analysis of The Effect of Return of Investment (ROI) on Stock Price and Financial Performance of a Company. *Journal of Accounting, Management, Economics, and Business (ANALYSIS)*, *1*(1), 20–29.
32. Setiawan, Z., Jauhar, N., Putera, D. A., Santosa, A. D., Fenanlampir, K., Sembel, H. F., Harto, B., Simbolon, F. 2015. Perbandingan sistem pengukuran kinerja perusahaan. *Binus Business Review*, *6*(1), 91–100.

33. Singgih, M. L. 2008. Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode economic value added. *ITS Surabaya*.
34. Sipayung, F. 2009. Balanced scorecard: pengukuran kinerja perusahaan dan sistem manajemen strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *2*(1), 7–14.
35. Siswanto, B. 2021. *Pengantar manajemen*. Bumi Aksara. Sjioen, A. E., Rukmana, A. Y., & Soemohadiwidjojo, A. T. 2017. *Six Sigma Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Statistik*. Raih Asa Sukses.
36. Steiner, G. A. 2010. *Strategic planning*. Simon and Schuster.
37. Steiss, A. W. 2019. *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge.
38. Sudiyatno, B., & Puspitasari, E. 2010. Tobin's q dan altman z-score sebagai indikator pengukuran kinerja perusahaan. *Kajian Akuntansi*, *2*(1), 247233.
39. Sule, E. T., & Saeful, K. 2019. *Pengantar manajemen*. Prenada Media.
40. Wahana, A. N. P. D., & Rukmana, A. Y. 2023. Unveiling the'Pesantrenpreneur'Phenomenon:
41. Wahdiniawati, S. A., Rukmana, A. Y., Ma'sum, H., Pasaribu, J. S., Fauzan, R., Soetikno, Y. J. W., Aditya, A., & Harto, B. 2023. *ENTERPRISE INFORMATION SYSTEM*. Get Press Indonesia.
42. Waluyo, B. P., Mareta, Z., Rukmana, A. Y., Harto, B., Widayati, T., Haryadi, R. M., Safa'atillah, N., Soputra, J. H., Siang, R. D., & Aji, A. A. 2023. *Studi Kelayakan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
43. Weber, A., & Thomas, R. 2005. Key performance indicators. *Measuring and Managing the Maintenance Function, Ivara Corporation, Burlington*.
44. Wijayanto, D., & SPi, M. M. 2013. *Pengantar manajemen*. Gramedia Pustaka Utama.
45. Yudiani, E., Putri, P. A. A. N., Halik, A., Rukmana, A. Y., & Aini, Z. 2023. Career Development Of The Millenial Generation. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, *2*(4), 106–115.

46. Zulkifli, I. S. F. N. A. Y. R. P. H. 2023. Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*. https://sj.eastasouth- institute.com/index.php/sek/article/view/87

BAB V
EVALUASI KINERJA

Penilaian atau evaluasi kinerja merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen kinerja. Ini adalah dasar untuk memberikan dan menghasilkan umpan balik, ini mengidentifikasi dimana segala sesuatunya berjalan dengan baik untuk memberikan fondasi untuk membangun kesuksesan lebih lanjut, dan ini menunjukkan apakah segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik sehingga tindakan korektif dapat diambil.

Menilai kinerja relatif mudah bagi mereka yang bertanggung jawab untuk mencapai target terukur, misalnya penjualan. Lebih sulit dalam kasus jenis pekerja pengetahuan, misalnya, ilmuwan. Tetapi kesulitan ini berkurang jika perbedaan dibuat antara dua bentuk hasil yaitu: keluaran dan hasil. Keluaran adalah hasil yang dapat diukur secara kuantitatif, sedangkan hasil adalah efek yang terlihat yang merupakan hasil usaha tetapi belum tentu dapat diukur secara terukur.

Ada komponen dalam semua pekerjaan yang sulit diukur secara kuantitatif sebagai output, tetapi semua pekerjaan menghasilkan hasil meskipun tidak diukur. Oleh karena itu, seringkali perlu untuk mengukur kinerja dengan mengacu pada hasil apa yang telah dicapai dibandingkan dengan hasil apa yang diharapkan/direncanakan, dan hasil tersebut dapat dinyatakan dalam istilah kualitatif sebagai standar atau tingkat kompetensi yang akan dicapai.

Namun, ketika menilai kinerja, perlu juga mempertimbangkan masukan berupa tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dicapai serta perilaku yang dapat dibuktikan sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam kerangka kompetensi dan pernyataan nilai- nilai inti (core value). Perilaku tidak dapat diukur secara kuantitatif tetapi dapat dinilai berdasarkan definisi tentang apa yang merupakan perilaku yang baik dan tidak begitu baik, dan bukti yang dapat digunakan untuk membuat penilaian tersebut dapat diidentifikasi.

A. Pengertian Evaluasi kinerja

Kinerja (performance) dapat juga diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja. Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan Primasari (2015) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing- masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penilaian kinerja (performance appraisal) didefinisikan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

Mondy (2008) mendefinisikan penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

Menurut Samsudin (2009) penilaian prestasi kerja adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Sedangkan Dessler (2015) mendefinisikan penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Hasibuan (2014) mengungkapkan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Lebih lanjut dijelaskan, penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk menilai hasil kerja relatif lebih mudah karena ada standar fisiknya yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti meter, liter dan kilogram. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Dessler (2015) mengemukakan ada lima alasan untuk menilai kinerja bawahan, yaitu:

1. Pertama, sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian kinerja karyawan.
2. Kedua, penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus-menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
3. Ketiga, penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
4. Keempat, penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkannya.
5. Yang terakhir, penilaian memungkinkan penyelia/supervisor untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Mondy (2008) mengungkapkan bahwa data penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia. Berikut beberapa penggunaan penilaian kinerja.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
   Dalam menilai sumber daya manusia perusahaan/organisasi, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Melalui penilaian kinerja bisa ditemukan bahwa terdapat kekurangan jumlah karyawan yang siap untuk memasuki manajemen. Rencana-rencana dapat disusun dengan penekanan lebih besar pada pengembangan manajemen.

2. Perekrutan dan Seleksi
   Nilai-nilai hasil evaluasi kinerja bisa membantu dalam memprediksi kinerja para pelamar kerja. Sebagai contoh, bisa ditentukan bahwa para manajer perusahaan yang sukses

(diidentifikasi melalui evaluasi kinerja) menampilkan perilaku-perilaku tertentu ketika menjalankan tugas-tugas pokok. Data-data tersebut kemudian bisa menjadi tolak ukur untuk mengevaluasi respon-respon yang diberikan pelamar melalui wawancara keprilakuan.

3. Pelatihan dan Pengembangan
   Penilaian kinerja harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik seorang karyawan akan pelatihan dan pengembangan. Dengan mengidentifikasi kekurangan-kekurangan yang secara negatif mempengaruhi kinerja, program pelatihan dan pengembangan dapat dikembangkan sehingga memungkinkan orang-orang untuk membangun kekuatan dan meminimalkan kekurangan mereka.

4. Perencanaan dan Pengembangan Karier
   Perencanaan dan pengembangan karier dapat dilihat dari sudut pandang individual atau organisasional. Dalam keduanya, data penilaian kinerja penting dalam menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan serta dalam menentukan potensi seseorang. Para manajer bisa menggunakan informasi tersebut untuk memberikan konsultasi kepada para bawahan dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana karier mereka.

5. Program Kompensasi
   Hasil-hasil penilaian kinerja memberikan sebuah dasar untuk keputusan-keputusan rasional yang berkenaan dengan penyusunan bayaran. Untuk mendorong kinerja yang baik, perusahaan harus merancang dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang handal dan kemudian memberi imbalan yang layak bagi para karyawan dan tim yang paling produktif.

6. Hubungan Kekaryawanan Internal
   Data penilaian kinerja sering juga digunakan untuk membuat keputusan-keputusan di beberapa bidang hubungan kekaryawanan internal, mencakup promosi, demosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja, dan transfer.

7. Penilaian Potensi Karyawan
   Sejumlah perusahaan mencoba menilai potensi karyawannya sembari menilai kinerja karyawannya. Meskipun perilaku masa lalu mungkin merupakan prediksi yang terbaik atas perilaku masa yang akan datang, kinerja karyawan masa lalu dalam satu pekerjaan tidak dapat dipakai sebagai indikator yang akurat mengenai kinerja masa yang akan datang pada level yang tinggi atau posisi yang berbeda. Penekanan yang berlebih pada keahlian teknik dan mengabaikan keahlian lain yang sama pentingnya adalah kesalahan yang biasa terjadi dalam mempromosikan karyawan untuk posisi manajerial.

B. Mengukur Kinerja

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil (Wibowo, 2007).

Menurut Armstrong (2009) kriteria untuk meninjau kinerja harus seimbang antara:

1. Pencapaian dalam kaitannya dengan tujuan;
2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan diterapkan (kecakapan atau kompetensi teknis);
3. Perilaku dalam pekerjaan karena mempengaruhi kinerja (kompetensi);
4. Sejauh mana perilaku menjunjung nilai-nilai inti organisasi;
5. Efektivitas sehari-hari.

Mathis dan Jackson (2011) berpendapat bahwa kriteria kinerja bervariasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, tetapi ukuran kinerja karyawan yang paling umum yang terkait

dengan banyak pekerjaan mencakup hal-hal berikut:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Efisiensi pekerjaan diselesaikan
6. Efektifitas pekerjaan diselesasikan

Sementara itu, Mondy (2008) mengemukakan kriteria penilaian yang paling umum adalah:

1. Sifat

   Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun, banyak dari kualitas yang umum digunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit untuk didefinisikan. Dalam hal ini, evaluasi yang tidak akurat bisa timbul dan bisa pula menciptakan masalah hukum bagi organisasi. Sifat-sifat seperti adaptabilitas, pertimbangan, penampilan, dan sikap bisa digunakan jika terbukti berhubungan dengan pekerjaan.

2. Perilaku

   Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan dengan tugas. Sebagai contoh, perilaku yang tepat untuk mengevaluasi dari seorang manajer mungkin adalah gaya kepemimpinan. Untuk orang-orang yang bekerja dalam tim, mengembangkan orang lain, kerja tim dan kerja sama, atau orientasi pelayanan pelanggan mungkin tepat. Perilaku-perilaku yang dinginkan bisa cocok sebagai kriteria evaluasi jika perilaku-perilaku tersebut diberi pengakuan dan imbalan. Sebab para karyawan cenderung mengulanginya.

3. Kompetensi
   Kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorintasi bisnis.

4. Pencapaian Tujuan
   Jika organisasi-organisasi menganggap hasil akhir lebih penting dari cara, hasil-hasil pencapaian tujuan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi. Hasil-hasil yang dicapai harus berada dalam kendali individu atau tim dan haruslah hasil-hasil yang mengarah pada kesuksesan perusahaan. Pada level-level atas, tujuan bisa berkenaan dengan aspek finansial perusahaan seperti profit atau arus kas, serta pertimbangan-pertimbangan pasar seperti pangsa pasar atau posisi dalam pasar. Pada level keorganisasian yang lebih rendah, hasil-hasil bisa berupa pemenuhan persyaratan kualitas pelanggan dan penyampaian yang sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.

5. Potensi Perbaikan
   Ketika organisasi-organisasi mengevaluasi kinerja para karyawan, banyak kriteria yang digunakan berfokus pada masa lalu. Dari sudut pandang manajemen kinerja, masalahnya adalah kita tidak mampu mengubah masa lalu. Kecuali perusahaan-perusahaan mengambil langkah lebih jauh, data evaluasi menjadi dokumen-dokumen historis semata. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan harus berfokus pada masa depan, memasukan perilaku- perilaku dan hasil-hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan, dan dalam proses tersebut, mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Hal tersebut melibatkan penilaian potensi karyawan pusat-pusat penilaian didiskusikan sebagai metode untuk menyeleksi karyawan. Pusat-pusat tersebut juga digunakan sebagai tambahan pada sistem penilaian kinerja dalam menilai potensi. Memasukan potensi dalam proses evaluasi membantu memastikan perencanaan dan

pengembangan karier yang lebih efektif.

C. Proses Evaluasi Kinerja

Dalam proses penilaian kinerja (performance appraisal process), Dessler (2015) mengungkapkan proses penilaian tiga langkah, yaitu:

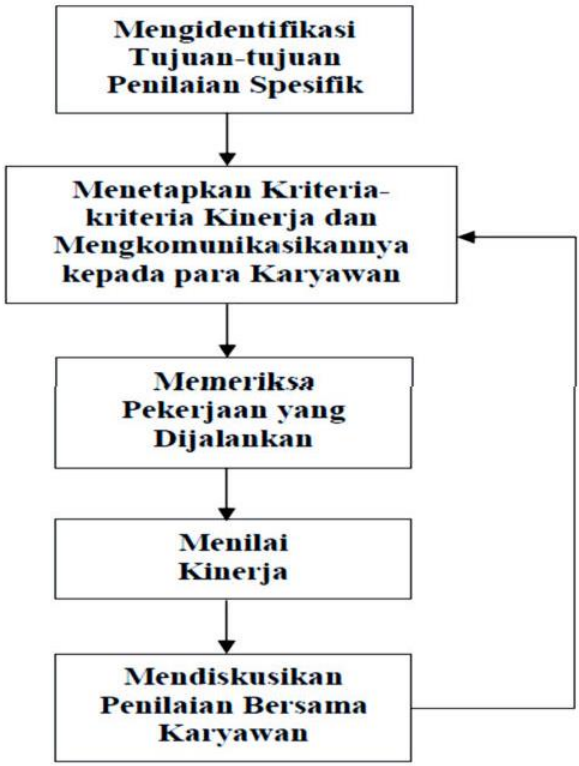
1. Menetapkan standar kerja
2. Menilai aktual kinerja karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian)
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja diatas standar.

Menurut Aamodt (2010) proses penilaian kinerja memilki sembilan tahapan yang saling terkait, yaitu:

1. Menentukan tujuan dan alasan penilaian kinerja,
2. Menentukan kendala budaya dan lingkungan,
3. Memilih orang yang akan ditugaskan,
4. Memilih metode penilaian kinerja terbaik untuk mencapai tujuan,
5. Melatih tim penilai,
6. Menyiapkan dokumen pengamatan kinerja,
7. Mengevaluasi kinerja,
8. Mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja terhadap pegawai, dan
9. Membuat keputusan terhadap individu pegawai.

Sementara itu, Mondy (2008) mengemukakan proses penilaian kinerja seperti pada Gambar 5.1. Titik awal proses penilaian kinerja pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus yang terus menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria (standar-standar) kinerja dan

mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasi berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.



Gambar 5.1 Proses Penilaian Kinerja
Sumber: Mondy (2008)

Mathis dan Jackson (2006) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut:

1. Supervisor menilai bawahan
   Penilaian secara tradisional atas karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor secara langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian karyawan mereka.

2. Karyawan menilai atasan mereka
   Sejumlah organisasi di masa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk meberi nilai pada kinerja supervisor atau manajer. Industri menggunakan penilaian karyawan untuk tujuan pengimbangan manajemen.

3. Anggota tim yang menilai sesamanya
   Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Sebagai contoh, ketika kelompok dari tenaga penjualan mengadakan pertemuan sebagai komite untuk membicarakan mengenai nilai satu sama lain, mereka dapat mencari ide-ide yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja individu-individu yang memiliki nilai lebih rendah. Kemungkinan lainnya, kritik yang ada dapat memengaruhi secara negatif hubungan kerja di masa depan.

4. Menilai diri sendiri
   Menilai diri sendiri dapat diterapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan. Para karyawan yang bekerja dalam isolasi atau mempunyai keterampilan unik mungkin adalah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk menilai mereka sendiri. Tetapi, para karyawan tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana supervisor menilai mereka, mereka

dapat menggunakan standar yang sangat berbeda.

5. Sumber-sumber dari luar
   Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Contoh satu regu manajer divisi yang mengevaluasi potensi perkembangan seseorang dalam organisasi. Tetapi, orang-orang dari luar mungkin tidak mengetahui permintaan penting dalam organisasi.

6. Penilaian dari multisumber (umpan balik 360^o)
   Penilaian dari multisumber atau umpan balik 360^o, popularitasnya meningkat. Dalam umpan balik multi sumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Berbagai rekan kerja dan pelanggan memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer, jadi memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi, manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, bahkan dalam sistem yang multisumber. Jadi, persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalan jalannya proses tersebut.

D. Metode Penilaian Kinerja

Berbagai metode penilaian kinerja dikemukakan oleh beberapa ahli, namun secara umum memiliki banyak kesamaan. Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan metode penilaian kinerja terdiri dari:

1. Metode Penilaian Kategori
   a. Skala penilaian grafis
   b. Checklist
2. Metode Komparatif
   a. Penentuan peringkat
   b. Distribusi paksa
3. Metode Perilaku/Tujuan
   a. Pendekatan penilaian perilaku

b. Manajemen berdasarkan tujuan (management by objectives-MBO)
c. Metode Naratif
    1) Kejadian penting
    2) Esai
    3) Tinjauan lapangan

Sedangkan menurut Mondy (2008) metode penilaian kinerja terdiri dari:

1. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat
2. Metode Skala Penilaian
3. Metode Insiden Kritis
4. Metode Esai
5. Metode Standar Kerja
6. Metode Peringkat
7. Metode Distribusi Paksaan
8. Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan
9. Sistem Berbasis Hasil

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014) mengemukakan metode penilaian kinerja terdiri dari:

1. Pendekatan Perbandingan
    a. Pemeringkatan
    b. Penyaluran secara paksa
    c. Perbandingan pasangan

2. Pendekatan Atribut
    a. Skala-skala pemeringkatan grafis
    b. Skala-skala baku campuran

3. Pendekatan Perilaku
    a. Peristiwa-peristiwa penting
    b. Skala-skala pemeringkatan yang berlabuh pada perilaku
    c. Skala-skala pengamatan perilaku
    d. Perubahan perilaku organisasi
    e. Pusat-pusat penilaian

4. Pendekatan Hasil
   a. Manajemen berdasarkan sasaran
   b. Pengukuran produktivitas dan sistem evaluasi (productivity measurement and evaluation system-ProMES)

Berikut ini adalah uraian lebih lanjut tentang metode penilaian menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014).

1. Pendekatan Perbandingan

   Pendekatan perbandingan pengukuran kinerja mensyaratkan penilai untuk membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain. Pendekatan tersebut biasanya menggunakan beberapa penilaian kinerja atau nilai individu secara keseluruhan dan berusaha mengembangkan beberapa peringkat individu pada kelompok kerja. Setidaknya, ada tiga teknik pada pendekatan perbandingan: pemeringkatan, penyaluran secara paksa, dan perbandingan pasangan.

   a. Pemeringkatan (ranking)

      Pemeringkatan yang sederhana mensyaratkan manajer untuk memberikan peringkat kepada karyawan di departemennya mulai dari individu yang berkinerja tinggi hingga individu yang berkinerja terendah (atau terbaik sampai terburuk). Di sisi lain, pemeringkatan secara bergilir terdiri atas manajer yang melihat daftar karyawan, memutuskan karyawan yang terbaik, serta mencoret nama orang tersebut dari daftar. Dari nama-nama yang tersisa, manajer memutuskan karyawan yang terburuk, mencoret nama karyawan tersebut dari daftar, dan seterusnya.

   b. Penyaluran secara paksa (forced-distribution method)

      Metode penyaluran secara paksa juga menggunakan bentuk pemeringkatan, tetapi karyawan diberikan peringkat pada kelompok-kelompok. Teknik tersebut mensyaratkan manajer untuk menempatkan persentase tertentu dari para karyawan ke dalam kategori-kategori yang telah ditentukan. Pemeringkatan kinerja tersebut

mempunyai beberapa bentuk. Secara umum, para karyawan dikelompokan menjadi tiga, empat, atau lima kategori yang ukurannya biasanya tidak seimbang yang menunjukan para pekerja terbaik, terburuk, dan satu atau lebih kategori diantaranya.

c. Perbandingan pasangan (paired-comparison method)

Metode perbandingan pasangan mensyaratkan para manajer untuk membandingkan tiap karyawan dengan tiap karyawan lain pada kelompok pekerjaan, serta memberikan angka 1 kepada karyawan setiap kali ia dianggap sebagai pelaku yang berkinerja lebih tinggi. Setelah semua pasangan dibandingkan, manajer menghitung berapa kali setiap karyawan menerima keputusan yang menguntungkan (yaitu menjumlahkan angka-angka), dan ini menjadi angka kinerja dari karyawan.

2. Pendekatan Atribut

Pendekatan atribut manajemen kinerja berfokus pada sejauh apa para individu memiliki sifat-sifat tertentu (berbagai karakteristik atau sifat) yang diyakini berdaya tarik bagi keberhasilan perusahaan. Teknik-teknik ini menggunakan pendekatan yang mendefinisikan serangkaian sifat-seperti inisiatif, kepemimpinan, dan daya saing-serta mengevaluasi para individu.

Tabel 5.1 Contoh skala pemeringkatan grafis

Bidang-bidang kinerja berikut ini penting pada sebagai besar posisi. Tunjukan penilaian kinerja anda pada setiap dimensi dengan melingkari peringkat yang sesuai.					
DIMENSI KINERJA	PEMERINGKATAN				
	BERBEDA	UNGGUL	TERPUJI	CUKUP	LEMAH
Pengetahuan	5				
Komunikasi	5				
Pertimbangan	5				
Keterampilan manajerial	5				
Kualitas kerja	5				
Kerja tim	5				

Keterampilan antar pribadi	5				
Inisiatif	5				
Kreativitas	5				
Pemecahan masalah	5				

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014)

a. Skala Pemeringkatan Grafis (graphic rating scale)

Bentuk paling umum dari pendekatan atribut manajemen kinerja adalah skala pemeringkatan grafis. Pada Tabel 5.1 menunjukan skala pemeringkatan grafis yang digunakan pada perusahaan manufaktur. Daftar sifat dievaluasi dengan lima angka (atau beberapa jumlah angka lainnya) skala pemeringkatan. Manajer menganggap karyawan dapat melingkari angka yang menandai banyaknya sifat individu yang dimiliki. Skala-skala pemeringkatan grafis dapat memberikan sejumlah angka yang berbeda (skala yang terpisah) atau berkelanjutan sepanjang penilai hanya menempatkan tanda centang (skala terus menerus).

Tabel 5.2 Contoh Skala Baku Campuran

Tiga sifat yang dinilai: Inisiatif/*Initiative* (INTV) Kecerdasan/*Intelligence* (INTG) Hubungan dengan orang lain/*Ralation with others* (RWO)			Tingkat kinerja pada pernyataan: Tinggi/*High* (H) Sedang/Medium (M) Rendah/*Low* (L)	
Petunjuk: silahkan tandai setiap pernyataan berikutnya, yaitu apakah kinerja karyawan di atas (+), sama dengan (0), atau dibawah (-) pernyataan.				
INTV	H	1	Karyawan tersebut merupakan inisiator dirinya yang sebenarnya. Karena selalu mengambil inisiatif dan penyelianya tidak pernah mendorong individu tersebut.	
INTG	M	2	Meskipun karyawan tersebut tidak cerdas, ia jauh lebih cerdas dari pada banyak orang yang saya ketahui.	
RWO		3	Karyawan tersebut memiliki kecenderungan untuk masuk	

			ke konflik-konflik yang tidak ada manfaatnya dengan orang lain.	
INTV	M	4	Meskipun karyawan tersebut umumnya menunjukan inisiatif, atasanya terkadang harus mendorong untuk menyelesaikan Pekerjaan	
INTG	L	5	Meskipun karyawan tersebut lebih lambat dari beberapa orang dalam memahami sesuatu dan mungkin memerlukan waktu sedikit lebih lama dalam mempelajari hal-hal baru, kecerdasannya masih rata-rata.	
RWO	H	6	Karyawan tersebut menjalin hubungan baik dengan semua orang. Ia dapat bergaul dengan orang-orang, bahkan saat ia tidak sependapat dengan mereka	
INTV	L	7	Karyawan tersebut memiliki sedikit kecenderungan untuk bermalas- malasan dan menunggu arahan	
INTG	H	8	Karyawan tersebut sangat cerdas dan belajar dengan sangat cepat	
RWO	M	9	Karyawan tersebut bergaul dengan banyak orang. Ia terkadang memiliki konflik-konflik dengan orang lain di tempat kerja, dan konfliknya cenderung kecil	

Kunci jawaban angka:

	LAPORAN			SCORE
	TINGGI	SEDANG	RENDAH	

Contoh angka dari pemeringkatan sebelumnya				
	LAPORAN			SCORE
	TINGGI	SEDANG	RENDAH	
Inisiatif				
Kecerdasan				
Hubungan dengan orang lain				

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014)

b. Skala Baku Campuran (Mixed-Standart Scales)

Skala-skala baku campuran dikembangkan untuk menyebarkan beberapa masalah dengan skala-skala pemeringkatan grafis. Untuk membuat skala baku campuran, kita mendefinisikan dimensi-dimensi kinerja yang penting, kemudian mengembangkan pernyataan-pernyataan yang mewakili kinerja yang baik, rata-rata, dan buruk pada setiap dimensi. Kemudian, pernyataan tersebut dipadukan dengan pernyataan-pernyataan dari dimensi lainnya pada alat pemeringkatan yang sebenarnya. Contoh skala baku campuran disajikan pada Tabel 5.2.

Seperti yang terlihat pada tabel, pemilai diminta mengisi alat pemeringkatan yang menunjukan apakah kinerja karyawan di atas (+), pada (0), atau di bawah (-) pernyataan. Kemudian, kunci jawaban angka khusus digunakan untuk angka kinerja karyawan pada setiap dimensi.

3. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku manajemen kinerja berusaha menjabarkan berbagai perilaku karyawan yang harus ditunjukan secara efektif pada pekerjaan. Kemudian, berbagai teknik menjabarkan perilakunya mensyaratkan para manajer untuk menilai sejauh apa para karyawan menunjukkannya. Dibawah ini akan dibahas lima teknik yang mengandalkan pendekatan perilaku.

a. Peristiwa-peristiwa Penting (critical incident method) Pendekatan peristiwa-peristiwa penting mensyaratkan para manajer untuk mencatat contoh-contoh khusus

tentang kinerja yang efektif dan tidak efektif pada sebagaian karyawan. Berikut adalah contoh peristiwa yang diuraikan pada evaluasi kinerja individu dalam bidang perbaikan peralatan rumah tangga.

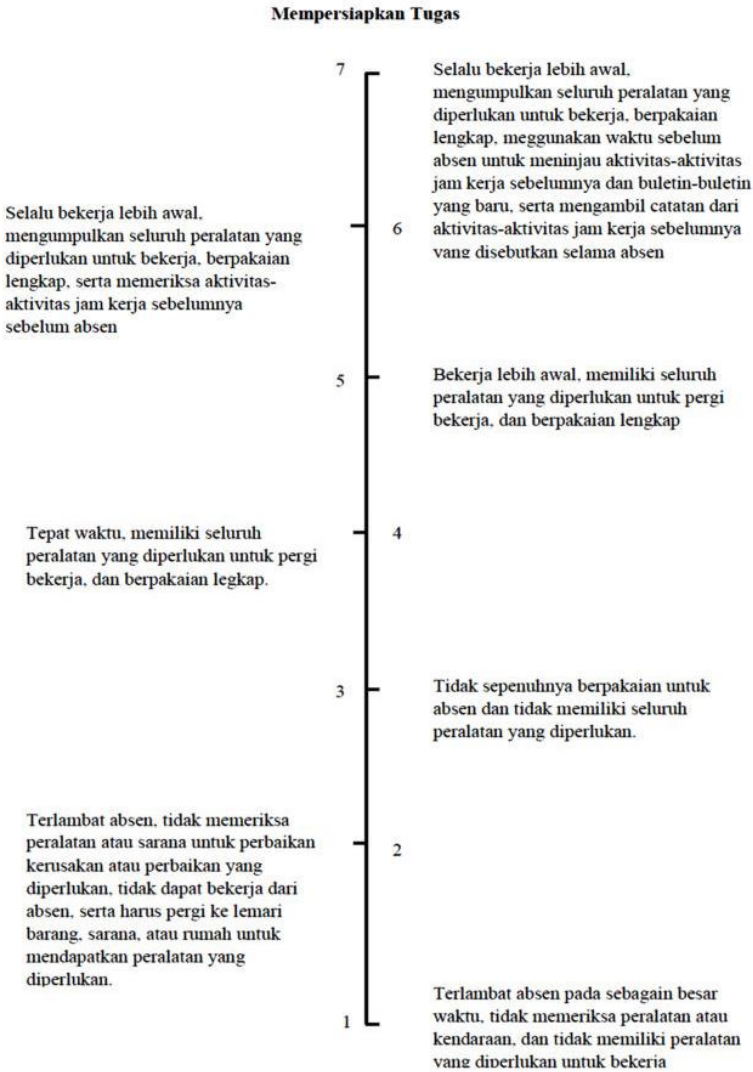
Seorang pelanggan menelepon karena lemari esnya tidak dingin dan berbunyi klik setiap beberapa menit. Teknisi sebelumnya menentukan penyebab masalah dan memeriksa barang-barang tidak berharga untuk bagian-bagian yang diperlukan. Ketika menemukan bahwa ia tidak menemukannya, ia memeriksa bagian-bagian persediaan sehingga lemari es pelanggan akan diperbaiki pada kunjungan pertama dan pelanggan akan segera puas.

Peristiwa-peristiwa tersebut memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang hal-hal yang mereka lakukan dengan baik dan hal-hal yang mereka lakukan dengan buruk. Mereka dapat mengaitkannya pada strategi perusahaan dengan berfokus pada berbagai peristiwa yang paling mendukung strategi tersebut.

b. Skala Pemeringkatan yang Berlabuh pada Perilaku (behaviorally anchored rating scale—BARS)

Skala pemeringkatan yang berlabuh pada perilaku didasarkan pada pendekatan peristiwa-peristiwa penting. BARS dirancang untuk secara khusus mendefinisikan dimensi-dimensi kinerja dengan mengembangkan berbagai jangkar perilaku yang terkait dengan tingkat-tingkat kinerja yang berbeda-beda.

Contoh BARS disajikan pada Gambar 5.2. seperti terlihat, dimensi kinerja memiliki sejumlah contoh perilaku yang menunjukan tingkat-tingkat kinerja tertentu diseluruh dimensi.



Gambar 5.2 Contoh Dimensi Pemeringkatan Tugas BARS: Petugas Sekuriti

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014)

c. Skala Pengamatan Perilaku (behavioral observation scale— BOS)

Skala pengamatan perilaku merupakan variasi dari BARS. Seperti BARS, BOS dikembangkan dari peristiwa-

peristiwa penting. Namun, BOS berbeda dari BARS pada dua cara yang mendasar. Pertama, daripada menyingkirkan sejumlah besar contoh perilaku kinerja yang efekif atau tidak efektif, BOS menggunakan banyak contoh tersebut agar dapat mendefinisikan secara khusus tentang seluruh perilaku yang diperlukan untuk kinerja yang efektif (atau yang akan dianggap kinerja yang tidak efektif). Daripada menggunakannya, misalnya, 4 perilaku untuk menentukan 4 tingkat kinerja pada dimensi tertentu, BOS dapat menggunakan 15 perilaku. Contoh BOS disajikan pada tabel 5.3.

Perbedaan kedua adalah daripada menilai perilaku yang paling mencerminkan kinerja terbaik individu, BOS mensyaratkan para manajer untuk menilai karyawan yang telah menunjukan setiap perilaku selama periode penilaian. Kemudian, peringkat tersebut dirata-ratakan untuk menghitung keseluruhan peringkat kinerja.

Kelemahan utama BOS adalah mungkin memerlukan informasi lebih banyak daripada informasi yang dapat diproses atau diingat oleh kebanyakan manajer. BOS dapat memiliki 80 atau lebih perilaku, dan manajer harus mengingat seberapa sering karyawan menunjukan setiap perilaku tersebut selama periode pemeringkatan 6 atau 12 bulan. Ini cukup berat bagi karyawan, tetapi para manajer sering kali harus menilai 10 atau lebih karyawan.

Tabel 5.3 Contoh Skala Pengamatan Perilaku/*Behavioral Observation Scale* (BOS) untuk Mengevaluasi Kinerja Pekerjaan.

Mengatasi Perlawanan terhadap Perubahan							
1	Menguraikan perincian perubahan kepada para bawahan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	Hampir selalu
2	Menjelaskan alasan diperlukannya perubahan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	Hampir selalu
3	Membahas cara perubahan akan memengaruhi karyawan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	Hampir selalu

4	Mendengarkan keprihatinan karyawan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	Hampir selalu
5	Meminta karyawan untuk membantu membuat perubahan pekerjaan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	Hampir selalu
6	Jika perlu, menetapkan tanggal pertemuan tindak lanjut untuk menanggapi berbagai keprihatinan karyawan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	Hampir selalu
Total=							
Dibawah cukup 6-10	Cukup 11-15	Penuh 16-20	Istimewa 21-25	Lebih baik 26-30			

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014)

d. Perubahan Perilaku Organisasi (Organizational behavior modification—OBM)

Perubahan perilaku organisasi meliputi pengelolaan perilaku para karyawan melalui sistem umpan balik dan penguatan perilaku secara formal. Sistem tersebut didasarkan pada pandangan motivasi perilaku yang menyatakan bahwa perilaku para individu di masa mendatang ditentukan oleh perilaku-perilaku di masa lalu yang telah diperkuat secara positif. Teknik-tekniknya bervariasi, tetapi sebagaian besar memiliki empat unsur. Pertama, teknik tersebut menentukan serangkaian perilaku utama yang diperlukan pada kinerja pekerjaan. Kedua, teknik tersebut menggunakan sistem pengukuran untuk menilai apakah perilaku-perilaku tersebut kelihatan. Ketiga, manajer atau konsultan memberitahukan kepada para karyawan tentang perilakunya, bahkan mungkin menetapkan berbagai sasaran, yaitu seberapa sering para karyawan harus menunjukan perilaku-perilaku tersebut. Pada akhirnya, umpan balik dan penguatan diberikan kepada para karyawan.

e. Pusat-pusat Penilaian (assessment center)

Pada pusat penilaian, para individu biasanya melakukan sejumlah tugas tiruan, seperti diskusi-diskusi kelompok tanpa pemimpin, manajemen keranjang masuk (basket in), dan permainan peran. Para manajer

mengamati perilaku individu dan mengevaluasi keterampilan atau potensinya sebagai manajer.

Keuntungan dari pusat-pusat penilaian adalah pusat-pusat penilaian menyediakan ukuran kinerja individu yang sedikit objektif pada tugas-tugas manajerial. Selain itu, pusat-pusat penilaian membiarkan umpan balik kinerja tertentu dan rencana-rencana perkembangan individu dapat dirancang.

4. Pendekatan Hasil

Pendekatan hasil berfokus pada pengelolaan tujuan, hasil- hasil kerja atau kelompok kerja yang dapat diukur. Pendekatan ini berasumsi bahwa subjektifitas dapat dihilangkan dari proses pengukuran dan hasilnya merupakan indikator terdekat dari kontribusi seseorang terhadap efektifitas organisasi. Berikut ini akan ditelaah dua sistem manajemen kinerja yang menggunakan hasil, manajemen berdasarkan sasaran serta pengukuran produktivitas dan sistem evaluasi.

a. Manajemen Berdasarkan Sasaran (management by objectives—MBO)

Pada sistem MBO, pertama, tim manajemen puncak mendefinisikan sasaran-sasaran strategis perusahaan untuk tahun mendatang. Sasaran-sasaran tersebut diteruskan ke lapisan manajemen berikutnya dan para manajer tersebut menentukan sasaran-sasaran yang harus dicapai perusahaan agar dapat mencapai sasaran-sasarannya. Proses penetapan sasaran tersebut mengalir ke bagian bawah organisasi sehingga seluruh manajer menetapkan sasaran-sasaran yang membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya. Sasaran-sasaran tersebut digunakan sebagai standar-standar kinerja individu yang telah dievaluasi.

Sistem MBO memiliki tiga unsur umum. Sistem tersebut membutuhkan sasaran-sasaran khusus, sulit dan objektif, (contoh sasaran-sasaran berbasis MBO yang digunakan pada perusahaan jasa keuangan ditampilkan pada

Tabel 5.4). Sasaran-sasaran tersebut biasanya tidak ditetapkan secara sepihak oleh manajemen, tetapi dengan keterlibatan dari para manajer dan bawahan manajer memberikan umpan balik yang objektif di sepanjang periode penilaian untuk memantau kemajuan dari sasaran-sasaran tersebut.

Tabel 5.4 Contoh Ukuran Kinerja Pekerjaan dari Manajemen Berdasarkan Sasaran/*Management By Objectives* (MBO)

BIDANG HASIL UTAMA	TUJUAN	PERSENTASE PENCAPAIAN	KINERJA YANG NYATA
Manajemen portofolio pinjaman	Meningkatkan nilai portofolio sebesar 10% selama 12bulan berikutnya	90	Meningkatkan nilai portofolio sebesar 9% selama 12 bulan terakhir
penjualan	Menghasilkan nilai Pendapatan sebesar $30.000 selama 12 bulan berikutnya	150	Menghasilkan nilai pendapatan sebesar $45.000 selama 12 bulan terakhir

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014)

b. Pengukuran Produktivitas dan Sistem Evaluasi (productivity measurement and evaluation system— ProMES)

Sasaran utama ProMES adalah memotivasi para karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Ini merupakan sarana untuk mengukur dan memberikan umpan balik informasi produktivitas kepada karyawan.

ProMES terdiri dari empat langkah. Pertama, orang-orang pada organisasi mengidentifikasi produk, atau serangkaian aktivitas atau tujuan, sedangkan organisasi mengharapkan dapat mencapainya. Produktivitas organisasi bergantung pada seberapa baik menghasilkan produk-produk tersebut. Pada bengkel misalnya, produk mungkin berupa sesuatu seperti "kualitas perbaikan". Kedua, karyawan mendefinisikan berbagai indikator

produk. Berbagai indikator merupakan ukuran-ukuran dari seberapa baik produk yang dihasilkan oleh organisasi. Perbaikan kualitas dapat ditandai dengan, pertama tingkat pengembalian (persentase barang yang dikembalikan yang tidak berfungsi setelah perbaikan) dan kedua, persentase pemeriksaan pengendalian kualitas yang dilalui. Ketiga, karyawan menetapkan berbagai kemungkinan antara jumlah indikator dan tingkat evaluasi yang terkait dengan jumlah tersebut. Keempat, mengembangkan sistem umpan balik yang memberikan informasi kepada para karyawan dan kelompok kerja tentang tingkat kinerja tertentu pada setiap indikator.

5. Pendekatan Kualitas

Dua karakteristik dasar dari pendekatan kualitas adalah orientasi pada pelanggan dan pendekatan pencegahan kesalahan. Meningkatkan kepuasan pelanggan merupakan sasaran utama dari pendekatan kualitas. Para pelanggan dapat berupa pelanggan internal atau eksternal bagi organisasi. Sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan orientasi kualitas yang kuat diharapkan untuk:

a. Menekankan penilaian terhadap faktor-faktor orang dan sistem pada sistem pengukuran;
b. Menekankan bahwa para manajer dan karyawan bekerja sama untuk memecahkan masalah-masalah kinerja;
c. Melibatkan pelanggan internal dan eksternal dalam menetapkan standar-standar serta mengukur kinerja;
d. Menggunakan berbagai sumber untuk mengevaluasi faktor-faktor sistem dan orang.

Para pendukung pendekatan kualitas menunjukan bahwa fokus utama dari evaluasi-evaluasi kinerja harus memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bidang-bidang di mana mereka dapat memperbaikinya. Dua jenis umpan balik yang diperlukan: (1) umpan balik subjektif dari para manajer, rekan kerja, dan pelanggan tentang kualitas-

kualitas pribadi karyawan serta (2) umpan balik objektif berdasarkan proses pekerjaan itu sendiri dengan menggunakan metode-metode pengendalian kualitas statistik.

Umpan balik kinerja dari para manajer, rekan kerja, dan pelanggan harus berdasarkan dimensi-dimensi, seperti keterampilan kerja sama, sikap, inisiatif, dan komunikasi.

Teknik-teknik pengendalian proses statistik sangat penting pada pendekatan kualitas. Teknik-teknik ini memberikan alat yang objektif kepada karyawan untuk mengidentifikasi berbagai penyebab masalah dan pemecahannya yang potensial. Teknik-teknik tersebut meliputi analisis aliran proses, diagram sebab akibat, diagram pareto, peta kendali, histogram, dan scattergram.

E. Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja

Terdapat banyak kemungkinan sumber-sumber kesalahan dalam proses penilaian kinerja. Salah satu sumber utama adalah kesalahan yang dibuat oleh penilai. Meskipun menghilangkan sama skali kesalahan ini adalah tidak mungkin, akan sangat membantu untuk membuat para penilai menyadarinya melalui pelatihan.

Mondy (2008) mengungkapkan banyak dari masalah-masalah yang umum dikemukakan tidaklah melekat pada metode itu sendiri, namun lebih mencerminkan implementasi yang tidak tepat. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan mungkin gagal memberikan pelatihan untuk penilai (rater) yang cukup, atau perusahaan- perusahaan tersebut mungkin menggunakan kriteria penilaian yang terlalu subjektif dan tidak memiliki keterkaitan dengan pekerjaan.

Berikut ini adalah beberapa kesalahan sistematis dalam penilaian kinerja yang terjadi ketika orang mengevaluasi satu sama lain:

1. Standar Yang Tidak Jelas (unclear standards)
   Standar yang tidak jelas adalah penilaian yang terlalu terbuka terhadap intepretasi.

2. Efek Halo (halo effect)

   Para ahli mendefinisikan efek halo sebagai "pengaruh dari kesan umum penilai terhadap penilaian kualitas spesifik orang yang dinilai". Sebagai contoh, penyelia acap kali menilai karyawan yang tidak ramah lebih rendah pada semua ciri, alih-alih hanya pada "bergaul dengan baik dengan orang lain". Menyadari adanya masalah ini merupakan langkah untuk menghindarinya. Pelatihan penyelia juga dapat menghilangkan permasalahan tersebut, demikian juga dengan menggunakan BARS (yang mana, ingatlah, dimensi kinerjanya biasanya independen terhadap satu sama lain).

3. Tendensi Sentral (central tendency)

   Tendensi sentral berarti menilai semua karyawan rata-rata. Sebagai contoh, jika skala penilaiannya 1 hingga 7, penilai cenderung menghindari nilai tertinggi (6 dan 7) dan terendah (1 dan 2) dan menilai sebagain besar orang mereka antara 3 dan 5. Dilakukannya hal ini akan mendistorsikan evaluasi, membuatnya kurang berguna untuk tujuan promosi, penggajian, atau penyuluhan. Pemeringkatan karyawan alih-alih menggunakan skala penilaian grafis dapat mengurangi masalah ini karena dengan memeringkatnya berarti anda tidak dapat menilai mereka semua rata-rata.

4. Kelonggaran atau Kekakuan (strictness/leniency)
   Kelonggaran atau kekakuan adalah masalah yang terjadi ketika penyelia mempunyai kecenderungan untuk memeringkat semua bawahan tinggi atau rendah. Permasalahan kekakuan atau kelonggaran ini khususnya dalam skala penilaian grafis. Pemeringkatan memaksa penyelia untuk membedakan antara mereka yang berkinerja tinggi atau rendah.

   Solusi lainnya adalah agar pemberi kerja merekomendasikan penyelia untuk menghindari pemberian nilai pada semua karyawan mereka tinggi (atau rendah). Solusi yang kedua adalah dengan mengharuskan distribusi

yaitu, katakanlah, sekitar 10 persen dari mereka harus diperingkat "sangat baik", 20 persen "baik" dan seterusnya (namun, ingatlah bahwa hal ini mungkin bukanlah kesalahan sama sekali, seperti ketika semua bawahan memang benar-benar unggul).

5. Efek Kekinian

Kekinian berarti membiarkan apa yang telah dilakukan karyawan pada akhir-akhir ini membutakan anda pada kinerjanya selama setahun. Solusi utamanya adalah dengan mengakumulasi insiden kritis sepanjang tahun.

Entah karena ketidakpantasan atau ketidakadilan inheren dari penyelia, banyak penilaian dilakukan secara tidak adil. Beberapa manajer mengabaikan akurasi dan kejujuran, menggunakan penilaian untuk tujuan politis (seperti mendorong karyawan yang tidak berhubungan dengan baik dengan mereka untuk meninggalkan perusahaan). Standar karyawan haruslah jelas, karyawan harus memahami dasar untuk menilai mereka, dan penilaian haruslah objektif dan adil.

F. Instrumen Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja sebenarnya analog atau setidaknya merupakan bagian dari ilmu penelitian (riset). Evaluasi sebagai riset adalah kegiatan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai obyek yang dievaluasi, menilainya dengan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi.

Oleh karena itu sebagaimana halnya penelitian (riset) untuk m engevaluasi kinerja juga memerlukan alat (instru men) untuk menjaring data yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Instrumen evaluasi kinerja memuat:

Data yang dimaksud tersebut memuat antara lain:

1. Nama organisasi/perusahaan
2. Identifikasi karyawan: nama karyawan, jabatan, dan unit

kerja
3. Identifikasi penilai: nama penilai, jabatan, dan unit kerja.
4. Masa (periode) penilaian.
5. Indikator kinerja.
6. Deskriptor level kinerja.
7. Catatan penilai.
8. Tanggapan ternilai atas penilaian.
9. Tanda tangan penilai dan ternilai.

Evaluasi kinerja merupakan proses pengukuran (dalam hal ini mengukur kinerja karyawan) dengan menetapkan angka atau kata-kata pada setiap variabel yang dinilai. Angka atau kata- kata itu termuat di dalam skala penilaian. Skala penilaian menggambarkan pengukuran yang bersifat objektif. Skala juga memperlihatkan perbedaan pencapaian kinerja pada masing-masing karyawan. Penerapan pengukuran kinerja dengan skala yang jelas ini untuk menjamin penilaian yang diberikan kepada karyawan bersifat objektif dan adil.

Ada beberapa skala pengukuran kinerja yang biasa dipakai dalam evaluasi kinerja karyawan, masing-masing: nominal, ordi nal, interval, dan rasio.

1. Skala nominal, skala ini hanya memberi nama kepada suatu sifat tertentu. Observasi dilakukan hanya untuk mengkategorikan objek yang diteliti/dinilai. Angka digunakan untuk menunjukan perbedaan diantara kategori yang dinilai. Misalnya:
   a. Untuk membedakan jenis kelamin, laki-laki angka diberi angka 1, perempuan diberi angka 2. Tidak ada perbedaan antara angka 1 dan angka 2. Jadi kedua angka itu (1 dan 2) sekedar tanda untuk membedakan jenis kelamin orang.
   b. Seorang Pegawai Negeri mempunyai nomor induk pegawai (NIP) yang berbeda dengan pegawai yang lain.

2. Skala ordinal, skala ini menempatkan data dalam urutan ranking dari yang tertinggi sampai terendah.
   Angka ordinal menginformasikan tentang besarnya. Dalam

evaluasi kinerja, skala ordinal antara lain dipakai untuk skala anchor dalam instrumen BARS, BOS, dan BES, penyusunan ranking kinerja pegawai dalam model Paired Comparison, dan penyusunan Deskriptor Level Kinerja.

3. Skala interval, skala ini menunjukan perbedaan yang sama antara nilai dalam angka-angka dalam skala. Jika digunakan dalam urutan skala interval menunjukan jarak atau nilai spesifik dalam urutan angka pasangan. Skala interval 10 CM (menunjukan jarak angka-angka dalam sekala sama). Dalam evaluasi kinerja skala ini digunakan dalam Deskriptor Level Kinerja.

4. Skala rasio, merupakan skala yang paling tinggi yang memungkinkan operasi matematika, seperti menambah dan mengurang, tetapi tidak memungkinkan untuk mengali dan membagi. Misalnya jarak 10 dan 20 derajat Celesius sama dengan jarak 30 dan 40 derajat Celecius. Tetapi 0 derajat Celesius bukan berarti tidak ada panas. Pada suhu nol derajar C masih ada panas. Akan tetapi 20 cm dapat dikatakan dua kali 10 cm.

Evaluasi kinerja harus dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk, maka pada setiap indikator kinerja harus dilengkapi dengan "Deskriptor Level Kinerja" (DLK) atau Performance Level Descriptor".

Deskriptor Level Kineja (DLK) adalah skala bobot yang melukiskan tingkatan kinerja untuk setiap indikator kinerja karyawan. DLK ini dapat terdiri dari:

1. Angka, angka ini digunakan untuk membobot wewenang-wewenang, artinya tidak ada ukuran yang seragam. Skala angka dapat dibuat dari 10–100 atau dari 1–10. Contoh misalnya DLK Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil menggunakan skala 10–100. Selain itu pemberian angka dapat juga dalam bentuk skala persentase. Misalnya pada sistem

penilaian Pegawai BPJS Kesehatan yang menggunakan skala penilaian pencapaian hasil kerja dan golongan:

45%	59%
60%	74%
75%	90%
91%	105%
106%	120%

2. Kata sifat, DLK dapat menggunakan kata sifat seperti misalnya:
   Sangat Baik, Baik, Sedang, Buruk, Buruk Sekali
   Selain itu dapat pula menggunakan istilah lain, seperti misalnya yang digunakan di lingkungan Bank Indonesia . Bank Indonesia menggunakan skala kata sifat: Jauh di bawah harapan,
   Di atas harapan
   Sedangkan PT. PLN (Persero) menggunakan kata sifat dan simbol:
   Di bawah ekspektasi (DE) Sesuai ekspektasi (SE) Melampaui ekspektasi (ME)
   Kelemahan menggunakan kata sifat ini adalah sangat abstrak sehingga dapat ditafsirkan berbeda (mengundang multi tafsir). Oleh karena itu untuk setiap kata sifat yang digunakan perlu dibuatkan definisinya.

3. Kombinasi angka dan kata sifat, Skala kombinasi ini paling banyak digunakan. Antara lain pada sistem Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pengawai Negeri Sipil (PNS).
   Untuk memperjelas deskriptor level kinerja dimaksud dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

Tabel: 5.5.

Angka	Kata Sifat
100-90	Sangat baik
89-80	Baik
79-70	Sedang
69-50	Buruk
49-40	Sangat buruk

Deskriptor Level Kinerja dengan angka dan kata sifat

Tabel: 5.6.

Skala PLD Angka dan Kata sifat

Dalam Sistem Evaluasi Kinerja Bank Indonesia

Predikat kinerja	Nilai kinerja
Istimewa (IST)	5.0
Sangat Baik (SB)	4,2-4,9
Baik (B)	3,4-4,1
Cukup Baik (SB)	. .
Kurang Baik (KB)	1,8 - 2.5
Tidak Baik (TB)	1.0 – 1,7

Sumber: Bank Indonesia, 2025

Tabel: 5.7.

Skala PLD Angka dan Kata sifat

Dalam Sistem Evaluasi Kinerja PT PLN (Persero)

Kata sifat	Simbol	Nilai
Di bawah Ekspektasi	DE	4
Sesuai Ekspektasi	SE	8
Melampaui Ekspektasi	ME	12

Sumber: PT PLN (Persero) 2025

Seperti halnya instrumen penelitian, maka instrumen evaluasi kinerja juga perlu diuji coba untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Instrumen evaluasi kinerja disebut valid apabila instruman tersebut dapat mengukur kinerja karyawan yang harus diukur. Dan instrumen evaluasi linerja disebut reliable apabila in strumen kinerja itu digunakan oleh orang yang berbeda hasilnya sama atau tidak jauh berbeda.

Berkenaan dengan evaluasi kinerja ini ada satu hal yang perlu dicermati yaitu ada kecenderungan subjektivitas. Hal ini mungkin karena yang menilai itu manusia dan yang dinilai juga manusia. Subjektivitas itu dapat diminimalisir dengan membuat definisi setiap indikator kinerja dan skala DLKnya sejelas-jelasnya. Instrumen evaluasi kinerja berisi indikator-indikator kinerja yang akan diukur yang disusun berdasarkan

job analisis.

Di dalam job analisis biasanya ada fungsi-fungsi pekerjaan yang sangat esensial dan yang kurang esensial. Dalam konteks penyusunan instrumen evaluasi kinerja ini maka fungsi-fungsi pekerjaan yang sangat esensial inilah yang diambil untuk dikembangkan menjadi indikator kinerja dan kemudian dibuatkan definisinya. Misalnya:

1. Berkenaan dengan kuantitas hasil pekerjaan, jumlah nasabah yang dapat dilayani oleh seorang teller bank.
2. Berkenaan dengan kualitas hasil pekerjaan, keluhan nasabah dalam pelayanan tidak lebih dari 1 x dalam setahun.
3. Berkenaan dengan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan, menggunakan fasilitas perusahaan sesuai standar, seperti bila keluar ruangan lebih dari 15 menit AC dimatikan.

Seorang penilai kinerja karyawan harus berpegang pada definisi yang sudah dibuat (definisi standar), ia tidak boleh membuat difinisi sendiri. Kalau seorang penilai membuat definisi sendiri, maka dapat dipastikan penilaiannya akan bias, hasilnya tidak sesuai dengan standar, dan penilaian yang dilakukannya itu menjadi sia-sia.

Orang sering bilang perlunya uji coba instrumen sebelum dilakukan penilaian. Tetapi tidak semua orang tahu cara menguji coba instrumen penilaian kinerja itu. Ini perlu dicermati, terutama oleh mereka yang ditugaskan melakukan penilaian kinerja, para manajer, kepala departemen personalia, dan sedapatnya pimpinan puncak juga tahu dan mengerti.

Bagaimana melakukan uji coba instrumen penilaian kinerja itu? uji coba itu dilakukan dengan berpegang pada ketentuan-ketentuan berikut:

1. Seperti halnya uji coba instrument penelitian lakukan dahulu penarikan sampel dengan patokan maksimal 30 % dari jumlah populasi karyawan yang akan dinilai.

2. Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item indikator dengan total skor.
3. Nilai korelasi positip yang tinggi menunjukan bahwa indikator tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Jika sebaliknya maka validitasnya rendah.
4. Jika korelasi suatu indikator dengan total skor kurang dari 0,3 maka indikator kinerja dinyatakan tidak valid.
5. Reliabilitas instrumen dilakukan dengan metode test-retest. Dengan metode ini instrumen evaluasi kinerja diuji beberapa kali pada responden yang sama tetapi dalam waktu yang berlainan.
6. Hasil skor suatu uji coba dikorelasikan dengan hasil uji coba yang lain, jika hasilnya positif dan signifikan maka instrument tersebut dinyatakan reliable.

G. Model Evaluasi Kinerja

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda dengan organisasi atau bisnis yang lain. Hal ini dimungkinkan oleh karena tujuan, jenis kegiatan dan strategi yang digunakan juga memang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu pula model evaluasi kinerja yang digunakan juga bisa saja berbeda, disamping memang model-model evaluasi kinerja itu bersifat pilihan sesuai selera dan kondisi masing-masing organisasi atau perusahaan.

Model-model evaluasi kinerja yang sudah ada dan berkembang antara lain:

1. Model Esai

   Model ini adalah model evaluasi kinerja yang penilainya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. Definisi setiap indikator juga mencantumkan descriptor level kinerja setiap dimensi yang menunjukan kinerja sangat baik sampai dengan sangat buruk. Esai mengenai kinerja pegawai antara lain berisi:

a. Persepsi menyeluruh penilai mengenai kinerja ternilai yang memuat keunggulan dan kelemahannya pada setiap indikator kinerja.
b. Kemungkinan promosi ternilai
c. Jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan ternilai
d. Kekuatan dan kelemahan ternilai
b. Kebutuhan pengembangan SDM ternilai.

Keunggulan evaluasi kinerja dengan esai memungkinkan penilai melukiskan kinerja ternilai sampai terperinci. Hal ini juga dimungkinkan karena bentuknya yang terbuka, walaupun indikator kinerjanya terstruktur. Sedangkan kelemahannya model ini memerlukan waktu untuk menyusun esai tentang kinerja karyawan. Contoh model ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 5.3
Perusahaan " XYZ "
Instrumen Model Esai
Sumber: Adari,2021.

Nama Pegawai :	
Supervisor :	
No. Induk Pegawai :	
Departemen :	
Posisi :	
Tanggal jatuh tempo penilaian:	Tanggal penilaian:
I. Pekerjaan berikut telah anda lakukan dengan baik:	
II. Pekerjaan berikut memerlukan perbaikan untuk posisi Anda di perusahaan:	
III.Pekerjaan lainnya:	
Tanggapan karyawan ternilai:	
Tanda tangan karyawan ternilai : Tanda tangan pejabat penilai : Tanda tangan manajer :	Tanggal: Tanggal: Tanggal:

2. Model Critical Incident

Model ini umumnya digunakan di perusahaan atau unit kerja yang pekerjaan karyawannya itu harus ditangani secara hati-hati, dengan prosedur yang ketat seperti menggunakan alat pengaman, masker, sarungtangan dan sebagainya karena bila terjadi kelalaian berisiko tinggi seperti misalnya di laboratorium, pabrik obat-obatan, dan lain-lain.

Model Critical Incident ini mengharuskan pejabat penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang melukiskan:

a. Perilaku baik yang merupakan perilaku yang dapat diterima (yang harus dilakukan oleh karyawan) sesuai standar yang ditetapkan.
b. Perilaku buruk, yaitu perilaku yang tidak dapat diterima (perilaku yang harus dihindari oleh ternilai) yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Peryataan yang dicatat oleh pejabat penilai inilah yang disebut critical incident.

Setiap hari pejabat penilai harus melakukan observasi untuk membuat catatan penilaian. Perilaku yang baik (sesuai standar) diberi nilai positif, sedangkan perilaku buruk (tidak sesuai standar) diberi nilai negatif. Model ini mengharuskan pejabat penilai melakukannya secara sungguh-sungguh, rutin, dan tidak boleh lupa setiap harinya. Model Critical Insident mengandung beberapa kelemahan diantaranya:

a. Kalau pejabat penilai tidak membuat catatan atau lupa 1 hari saja karena lupa atau lagi malas, maka catatannya menjadi tidak lengkap. Laporannya akan dilihat dan dihitung perhari kerja.
b. Kalau pejabat penilai ini membawahi 10 orang bayangkan saja apalagi kalau lebih, maka dapat dibayangkan waktunya akan habis hanya untuk mencatat perilaku karyawan. Sehingga pekerjaannya yang lain tidak bisa ia lakukan dengan baik.

c. Bagi karyawan ternilai mereka juga merasa terganggu, karena setiap saat diawasi terus.

Dengan demikian meskipun model ini baik tetapi dalam pelaksanaannya bisa jadi tidak efektif, karena banyak kelemahannya. Contoh model instrumen penilaian Critical In cident tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Perusahaan " XYZ "

Instruksi: pada setiap kategori di bawah ini catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek.

Tabel: 5.8.

Formulir Penilaian Kinerja Karyawan Model Critical Incident

Nama Karyawan :	Unit Kerja :
Nama Penilai :	Periode Penilaian : s.d
I. Menjaga keamanan dan pengendalian bahaya Tanggal: Perilaku positif karyawan	Tanggal: Perilaku negatif karyawan
II. Pengawasan sisa bahan: Tanggal: Perilaku positif karyawan	Tanggal: Perilaku negatif karyawan

Sumber: Adari,2021.

3. Model Ranking Method

Model penilaian Ranking Method ini diawali dengan melakukan observasi, kemudian menilai kinerja karyawan, dan setelah itu me-ranking (membuat urutan) dari nilai yang tertinggi sampai yang terendah, berdasarkan masa kerja, pendidikan, umur dan faktor-faktor lain yang relevan. Di Indonesia metode ini digunakan untuk menyusun DUK (Daftar Urut Kepangkatan) PNS, yang digunakan untuk pembinaan dan pengembangan karier PNS.

Secara teoritik penggunaan metode ini untuk pembinaan dan pengembangan karyawan (dalam hal ini PNS) dinilai cukup adil, karena kalau ada formasi jabatan di suatu instansi yang lowong biasanya diisi oleh PNS di instansi itu juga yang sesuai urutan DUK. Namun dalam

prakteknya kadang-kadang tidak sesuai dengan teorinya.

Ranking method, ini dalam prakteknya melalui dua tahapan, seperti pada penilaian DP3 PNS. Pada tahap pertama pejabat penilai menilai dahulu kinerja karyawan, jumlah item yang harus dinilai dalam penilaian sangat fantastis karena luar biasa banyaknya item yang harus dinilai oleh pejabat penilai, yang tercermin dari point 4 Penilaian DP3 PNS yang seperti ringkasan (penggalan tabel) berikut:

Tabel: 5.9.
PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

4.	PENILAIAN			
	UNSUR YANG DINILAI	NILAI		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
	a. Kesetiaan			Nilai rata-rata adalah jumlah dibagi dengan jumlah unsur yang dinilai
	b. Prestasi kerja			
	c. Tanggung jawab			
	d. Ketaatan			
	e. Kejujuran			
	f. Kerjasama			
	g. Prakarsa			*) Hanya dinilai bila pegawai tersebut menduduki jabatan
	h. Kepemimpinan*)			
	i. JUMLAH			
	j. NILAI RATA -RATA			

Sumber: Mangkunegara,2019.

Kemudian dari tabel penilaian kinerja ini pejabat penilai dapat membuat ranking nilai DP3 PNS yang ada di kantornya. Dimulai dari unit kerja yang terkecil seperti Seksi atau Sub Bagian, seperti misalnya tabel berikut ini:

Sub Bagian Rumah Tangga Perusahaan "XYZ" Ranking Pegawai Berdasarkan Penilaian Kinerja (DP3 PNS) 2023

Nama Karyawan	Nilai DP3 PNS	Ranking
Amat	93	3
Badu	92	4
Chandra	94	2
Dina	95	1
Erman	91	5

Sumber: Adari,2021.

4. Model Checklist

Model ini berisi daftar indikator-indikator hasil pekerjaan karyawan, perilaku waktu bekerja, dan sifat pribadi yang diperlukan pada waktu bekerja. Dalam menggunakan metode ini pejabat penilai mengobservasi karyawan yang sedang bekerja, kemudian memilih indikator kinerja yang sesuai dengan yang dilakukan oleh karyawan dengan memberi tanda cek ( ) atau silang (x).

Setiap indikator ada pembobotannya sesuai dengan yang dirumuskan oleh unit kerja SDM dan disetujui oleh pimpinan instansi yang bersangkutan. Kemudian jumlah bobot setiap indikator dijumlahkan. Dari situ diketahui jumlah bobot yang didapat oleh seorang karyawan. Contoh penilaian model Check- list tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Perusahaan "XYZ"

Instruksi: Periksa setiap item berikut dan terapkan pada karyawan yang namanya tertera di bawah ini:

Nama karyawan : ……. Departemen : ……

Nama Pejabat Penilai : ……. Tanggal : ……

Bobot	Indikator Kinerja	Cek disini
30	Bekerja lembur jika diminta	……..
25	Teliti dalam bekerja	……..
20	Membantu pegawai lain jika diminta	……..
15	Membuat persiapan dahulu sebelum bekerja	……..
10	Mendengarkan masukan dari supervisor	……..
100	(jumlah bobot)	……..

Gambar: 5.4.

Instrumen Evaluasi Kinerja Model Checklist

Sumber: Adari, 2021

5. Model Graphic Rating Scales

Model ini menggunakan skala. Ciri model ini adalah indikator kinerja karyawan dikemukakan dengan definisi yang singkat, dan deskriptor level kinerjanya dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai

angka. Dalam menggunakan model ini pejabat penilai setelah mengobservasi karyawan ternilai melakukan penilaian dengan cara memberi tanda cek atau tanda silang pada salah satu skala yang dipilih (sesuai dengan keyakinan pejabat penilai).

Angka-angka hasil penilaian kemudian dijumlahkan dan hasilnya kemudian dirubah kedalam kata sifat. Kelebihan model ini semua indikator kinerja, definisi dan nilainya terstruktur dan terstandarisasi. Model ini juga mudah dipahami oleh penilai dan ternilai serta mudah dilaksanakan. Oleh karena itu model ini dipakai secara meluas di berbagai organisasi (perusahaan).

Meskipun ada kelebihan model ini juga mempunyai kekurangan sebagaimana model yang lain. Pekerjaan di suatu organisasi (perusahaan) mempunyai banyak macamnya, sehingga mengundang pertanyaan, apakah indikator kinerja yang digunakan dapat mencerminkan indikator kinerja semua jenis pekerjaan.

6. Model BARS

Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) merupakan model evaluasi yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang digabungkan dengan sifat pribadi. BARS terdiri atas satu seri 5- 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi disusun 5-10 anchor, yang berupa perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi.

Anchor-anchor tersebut disusun dari yang nilainya tinggi sampai yang nilainya rendah. Anchor tersebut dapat berupa critical incident yang didapatkan melalui job analysis. Model BARS ini disusun bersama oleh suatu tim yang terdiri dari spesialis SDM, manajer, dan karyawan. Tim ini bertugas mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5-10 insiden kritikal untuk setiap dimensi.

Kemudian insiden kritikal tersebut ditelaah dan dinilai oleh anggota tim. Insiden kritikal yang terpilih harus disetujui oleh 70% anggota tim. Model BARS ini di Indonesia dipakai secara meluas di lembaga pemerintahan dan Badan Usaha Milik Negara. Contoh model BARS ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Dimensi kinerja: Strategi: Indikator pengetahuan karakteristik

Tabel 5.10.

Instrumen BARS pada Brigade Pemadam Kebakaran

Skala	Nilai	Anchor
TINGGI	7	Menemukan titik api yang tidak dapat ditemukan anggota lain
	6	Secara tepat mengakses titik entri utk memadamkan api
	5	Memakai jenis asap sebagai indikator jenis api
	4	Memahami dasar-dasar hidrolik
	3	Tidak dapat menentukan jenis api dengan api
	2	Tidak dapat mengidentifikasi lokasi titik api
	1	Tidak mengubah strategi memadamkan api walaupun ada tanda api membesar

Sumber: Wibowo.2018.

7. Model BES

Model Behavior *Expectation Scale (BES)* digunakan untuk mengukur kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Contoh instrumennya seperti pada tabel ini:

Tabel: 5.11.

Instrumen Model BES dengan indikator kebiasaan kerja

Skala	Indikator Kebiasaan Kerja
7	Dapat diharapkan datang ke tempat kerja 5 hari seminggu
6	
5	Dapat diharapkan untuk memberitahu supervisor dalam hal absen atau terlambat masuk kerja
4	
3	Dapat diharapkan tidak masuk 2 sampai 3 hari perminggu
2	
1	Dapat diharapkan untuk datang kerja dalam random schedule

Sumber: Wibowo.2018.

8. Model Forced Distribution

Model Forced Distribution ini disebut juga model paksaan, yaitu model evaluasi yang menghasilkan klasifikasi karyawan menjadi 5 sampai dengan 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat

tinggi. Misalnya kelompok I nilainya yang terendah berjumlah 10%, kelompok II nilainya rendah berjumlah 20%, kelompok III nilainya sedang berjumlah 20%, kelompok IV nilainya baik berjumlah 20%, dan kelompok V nilainya sangat baik dengan jumlah 10%.

Model evaluasi kinerja dengan model paksaan ini dapat dikaitkan dengan kebijakan keuangan perusahaan. Bila keuangan perusahaan sangat baik, maka yang mendapat kenaikan gaji adalah kelompok III dengan nilai sedang sampai dengan kelompok V (nilai sangat baik). Dan jika keadaan keuangan buruk maka yang mendapat kenaikan gaji hanya kelompok IV (nilai baik) dan kelompok V (nilai sangat baik). Sebaliknya bila keadaan keuangan sangat buruk maka yang mendapat kenaikan gaji hanya kelompok V (nilai sangat baik).

Model ini sangat menguntungkan perusahaan, tetapi jika pengelompokannya banyak sampai 10 kelompok, model ini sangat merugikan karyawan. Contoh instrumen klasifikasi model Forced Distribution ini seperti gambar berikut:

PERUSAHAAN "XYZ"
Penilaian Dengan Metode
Forced Distribution

Tabel 5.12.
Instrumen Klasifikasi Pegawai Model Forced Distribution

10 % terbaik	20 % berikutnya	40 % menengah	20 % berikutnya	10 % jelek
Waluyo	Renata Andreas	Suyono Wakidi Gunardi Triyanto	Munadi Bambang	Gunawan

Sumber: Wibowo.2018.

Semua metode atau sistim penilaian yang dijelaskan di atas disebut juga metode penilaian yang berorientasi masa lalu. Selanjutnya ada lagi beberapa metode penilaian yang disebut "

berorientasi masa depan".

Dalam metode penilaian yang berorientasi masa depan ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi semata-mata sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada pejabat penilai, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

Metode penilaian yang "berorientasi masa depan" tersebut adalah:

1. Penilaian diri sendiri (Self Appraisal)

   Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan dengan harapan karyawan itu dapat mengenal kekuatan dan kelemahannya, sehingga ia mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Dan dalam persepsi penilaian ini tidak hanya bertanggung jawab kepada penilai sendiri (self appraisal) tetapi juga bertujuan untuk mengembangkan diri karyawan itu sendiri, karena bila ia yang menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensif cenderung tidak terjadi. Dan upaya perbaikan diri juga cendrung dilaksanakan.

   Selain itu argumentasi lain yang juga menjadi pertimbangan dalam penilaian oleh diri sendiri ini adalah karena karyawan dalam bekerja itu sebenarnya tidak hanya bertanggung jawab kepada atasannya atau penyelia, tetapi ia juga bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri. Kalau kesadaran ini tumbuh dan berkembang pada diri seorang karyawan maka hal itu akan menjadi kekuatan batin yang besar yang akan selalu memotivasi dirinya untuk terus memperbaiki dirinya dalam bekerja sehingga selalu ada perbaikan dan peningkatan kinerjanya.

   Mekanisme penilaian diri sendiri ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

   a. Pejabat penilai (penyelia) memberitahukan kepada karyawan tentang tujuan perusahaan.
   b. Kepada karyawan diberikan lembar kerja dimana mereka mencatat mengenai pekerjaan mereka tersebut.

c. Karyawan mengisi lembar kerja sesuai dengan yang mereka kerjakan setiap harinya.
d. Dua minggu sebelum penilaian kinerja dlaksanakan, karyawan melengkapi lembar kerja mereka dengan dengan mengisi butir-butir yang berhubungan dengan pekerjaannya, tingkat kesulitan, dan usulan untuk penyempurnaan.

Secara sederhana model penilaian oleh diri sendiri itu dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel: 5.13.
Instrumen Self Appraisal

No.	Pekerjaan yang dilakukan	Tingkat kesulitan			Usulan perbaikan
		Biasa	Sulit	Sulit sekali	
1	Melayani nasabah	√			
2	Menjurnal transaksi harian	√			
3	Mengenali uang palsu			√	Perlu ada pelatihan
4	Mencocokan selisih penerimaan dan pengeluaran		√		Perlu bimbingan

Pembobotan nilai karyawan dapat dibuat sebagai berikut:

a. Tidak ada yang sulit dan yang sulit sekali nilainya = 90
b. Sulit tidak lebih dari 2 kali dalam 1 periode penilaian atau sulit sekali ada 1 kali dalam satu periode penilaian nilanya baik = 80
c. Lebih dari ketentuan (ii) nilainya cukup = 70

Dalam prakteknya masing-masing perusahaan dapat berbeda dalam melakukan pembobotan nilai.

2. Management By Objective

Metode ini mengacu pada metode kerja manajemen berdasarkan sasaran (MBO) yang mengacu pada pendekatan hasil. Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi kelemahan- kelemahan yang ada pada metode lainnya dan untuk mengembangkan kemampuan karyawan, yang dapat dilakukan melalui prosedur:

a. Manajer memberitahukan tujuan yang akan dicapai oleh unit kerja masing-masing.

b. Setiap karyawan menentukan tujuan masing-masing yang dikonsultasikan dengan manajer masing-masing.
c. Dalam proses pencapaian tujuan atasan dapat membantu karyawan dengan memberi *feedback* (umpan balik).
d. Pada akhir masa penilaian, atasan dan karyawan melakukan penilaian (evaluasi) tentang pencapaian tujun yang sudah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Abdul, Kadir. 2013. *Pemrograman Android & Database (Diterbitkan)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
2. Adhari, I. Z. 2021. *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowlede Management & Motivasi Kerja (Cetakan Pe)*. Pasuruan: CV Penerbit Qiara Media.
3. Ali Muhammad. 2014. *Metodologgi dan Aplikasi Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
4. Arikunto, S. & Jabar Abdul S.C. 2010. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
5. Danim Sudarwan. 2011. *Pengantar Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
6. Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
7. Mcleod, Raymond, Jr. 2001. *Sistem Informasi Management Jilid Dua, Edisi Bahasa Indonesia.* Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
8. Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pres.

BAB VI
PERBAIKAN KINERJA

Perbaikan kinerja merupakan tujuan kinerja baik yang diharapkan dari kinerja individu, tim atau organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menciptakan hubungan lingkungan kerja secara internal guna pelaksanaan perbaikan, sebagaimana yang diharapkan organisasi ke arah tujuan yang lebih baik.

Untuk mendapatkan prestasi kerja tentunya harus melakukan perbaikan kinerja secara terus menerus baik individu, tim atau organisasi sehingga dapat menetukan sebuah nilai dengan kualitas yang baik. Peningkatan kualitas akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilibatkan melakukan perbaikan kinerja secara menyeluruh dimulai dari perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, sampai pada evaluasi kinerja.

Suatu organisasi/perusahaan yang ingin berkembang selalu melakukan perbaikan kinerja, baik karena telah terjadi kesenjangan kinerja maupun karena telah mempunyai reputasi yang baik. Seorang pemimpin yang cerdas dan memiliki kemampuan melakukan hubungan antar manusia akan menjadi kunci utama untuk melakukan perbaikan kinerja.

A. Rencana Perbaikan Kinerja

Kirkpatrick (2006) menjelaskan rencana perbaikan kinerja agar dapat memberikan hasil yang seperti diharapkan harus memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Praktis

   Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki. Memperbaiki kinerja dengan cara membaca buku teori atau mengikuti kursus psikologi industri sangat tidak praktis dan memerlukan waktu terlalu lama.

2. Orientasi pada waktu
   Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistik 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 pekerjaan, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.
4. Melibatkan komitmen
   Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat tentang apa yang harus dilakukan.

Kirkpatrick (2006) menyatakan rencana perbaikan kinerja dirancang untuk mengubah perilaku pekerja. Untuk melakukan perubahan perilaku, perlu memenuhi lima persyaratan, yaitu:

1. Desire (keinginan)
   Terdapat keinginan dari pekerja sendiri untuk berubah. Tanpa adanya keinginan dari yang bersangkutan, perilaku tidak mungkin berubah.
2. Knowladge and Skill (pengetahuan dan ketrampilan)
   Pekerja harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan. Untuk itu, harus mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan.
3. Climate (Iklim)
   Pekerja harus bekerja dalam iklim yang memberikan kesempatan berperilaku dengan cara berbeda. Faktor terpenting dalam iklim adalah manajer. Manajer dapat memilih memberikan tipe iklim sebagai berikut:
   a. Preventing.
      Manajer tidak mengizinkan pekerja melakukan apa yang mereka ingin lakukan. Iklim kerja semacam ini tidak akan mendorong pekerja berkembang.
   b. Discouraging.
      Manajer tidak mendorong keberanian pekerja untuk

melakukan tindakan apabila tidak diperintah. Pekerja menjadi pasif dan tidak bersedia mengeluarkan gagasan.

c. Neutral.
   Manajer menyerahkan pada pekerja untuk menentukan sendiri sikapnya. Terdapat kebebasan bagi pekerja untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan.
d. Encouraging.
   Manajer bersikap mendorong pekerja untuk bersedia mengembangkan prakarsa. Iklim demikian menciptakan motivasi kuat bagi pekerja.
e. Requiring.
   Manajer bersedia membantu meningkatkan kemampuan dan kinerja pekerja.

4. Help and Support (bantuan dan dukungan)
   Apabila pekerja bersedia memperbaiki diri, mereka memerlukan dorongan dan bantuan. Orang mungkin takut mencoba sesuatu yang baru karena takut kegagalan. Atau pekerja mungkin bermaksud mencoba, tetapi tidak mempunyai keberanian tanpa dorongan dan bantuan. Bantuan dapat datang dari manajer, pelatihan profesional, atau keduanya.
5. Rewards (penghargaan)
   Orang yang tahu bahwa mereka dihargai karena melakukan perubahan cenderung untuk berubah. Juga apabila reward benar- benar diterima mereka akan termotivasi untuk berubah di masa depan.

Beberapa isu atau permasalahan dalam proses perbaikan kinerja diantaranya menurut Haryono (2018):

1. Mengapa hasilnya seperti sekarang ini?
2. Jika hal-hal tersebut diperlukan, apa saja yang menjadi tujuan perbaikan kinerja?
3. Apa sajakah isu-isu kinerja organisasi yang ada?
4. Siapa yang terlibat dalam perbaikan kinerja?
5. Fokus apasajakah dalam perbaikan kinerja?
6. Kriteria apa saja yang harus digunakan untuk melakukan

perbaikan kinerja?

7. Dampak apa yang bisa dihasilkan dari gaya manajemen yang diterapkan terhadap aktivitas perbaikan kinerja?
8. Keterampilan apa saja yang diperlukan untuk menyelenggarakan perbaikan kinerja dan bagaimana keterampilan-keterampilan tersebut bisa dikembangkan?
9. Bagaimana faktor-faktor positif dan negatif bisa dikelola?
10. Bagaimana hasil perbaikan kinerja bisa digunakan untuk meningkatkan kualitas komunikasi yang baik?
11. Bagaimana seharusnya hasil pertemuan perbaikan kinerja ditangani?
12. Sejauh mana hasil kinerja masa lampau bisa digunakan untuk pedoman kinerja di waktu mendatang?
13. Kapan sebaiknya dilaksanakan perbaikan kinerja?
14. Permasalahan-permasalahan apa saja yang ada dalam menyelenggarakan perbaikan kinerja dan bagaimana permasalahan-permasalahan tersebut dapat diatasi?
15. Bagaimana efektivitas perbaikan kinerja bisa dievaluasi?

Alasan dilakukannya perbaikan kinerja secara formal adalah untuk mendapatkan hal-hal yang lebih fokus dalam membuat pertimbangan dalam penentuan tujuan kinerja, permasalahan motivasi dan pengembangan kinerja. Perbaikan kinerja senantiasa memperhatikan apa yang seharusnya dilakukan di waktu yang akan datang, namun masih memperhatikan hasil kinerja di waktu lampau. Perbaikan kinerja hakekatnya menjawab dua pertanyaan sekaligus: "Apa yang telah kita peroleh?" dan "Sedang ke mana arah kita sekarang?".
Tujuan perbaikan kinerja adalah:

1. Perencanaan, menyiapkan dasar-dasar perumusan kesepakatan, perencanaan dan pengembangan kinerja.
2. Motivasi, untuk mendapatkan umpan balik (feedback) positif, penghargaan, pengakuan, kesempatan untuk maju, memperjelas tujuan, memberdayakan pegawai mengelola kinerjanya masing-masing.

3. Pembelajaran dan pengembangan, untuk menyiapkan dasar-dasar pembelajaran dan pengembangan mandiri melalui aktivitas pelatihan dan metode belajar lainnya sesuai dengan kecakapan pegawai baik untuk saat sekarang dan mendatang. Pembelajaran dan pengembangan kinerja fokus pada pekerjaan sekarang, memungkinkan pegawai memperbesar dan memperkuat tanggungjawab, keterampilan yang diperlukan dan memberinya imbalan yang sesuai. Aspek peranan pengembangan kinerja pegawai lebih penting pada organisasi yang struktur organisasinya bersifat datar dimana jenjang karir lebih pendek.
4. Komunikasi, untuk mendapatkan saluran komunikasi dua arah tentang peran, harapan (persyaratan tujuan kinerja kompetensi), hubungan, permasalahan dan aspirasi kinerja.
5. Penilaian kinerja, mempersiapkan dasar-dasar untuk penilaian kinerja khususnya jika hasil penilaian kinerja menjadi acuan untuk penentuan sistem imbalan.

Agar berhasil, tujuan dan metode perbaikan kinerja harus sejalan dengan budaya organisasi, sebagai pemicu perubahan yang terencana. Manajemen kinerja dan proses perbaikan kinerja dapat membantu tercapainya perubahan budaya organisasi, melalui perubahan yang dikelola dengan baik dan melibatkan seluruh pegawai, melalui komunikasi dan pelatihan yang efektif.

Beberapa permasalahan yang muncul dalam melaksanakan perbaikan kinerja diantaranya: (Haryono, 2018)

1. Menentukan cara pengukuran dan kriteria untuk mengevaluasi kinerja,
2. Mengumpulkan bukti-bukti faktual kinerja,
3. Adanya penyimpangan atau kesalahan manajer dalam penilaian kinerja,
4. Menyelesaikan konflik antara penilai dan ternilai,
5. Perilaku bertahan atau (defensive) yang diperlihatkan ternilai (pegawai yang dinilai) terhadap kritik.

Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan di atas, diantaranya:

1. Memastikan bahwa kriteria penilaian kinerja sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat, sebisa mungkin penilaian dibuat kuantitatif. Penilaian kompetensi berdasarkan analisis dan pengukuran kinerja sehari-hari yang efektif yang dibuat dalam bentuk kinerja standar.
2. Mengawasi kinerja secara kontiniu mengenai hubungan antara rencana kinerja dengan sasaran kinerja, persyaratan standar dan perilaku kinerja. Memastikan bahwa umpan balik berdasarkan bukti-bukti dan catatan kritis untuk membantu dalam penilaian kinerja secara keseluruhan.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Alat Perbaikan Kinerja

Sebagaimana kita ketahui pelopor bidang manajemen umum dan manajemen sumber daya manusia khususnya adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol. Dimana Taylor menekankan manajemen ilmiah untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas dan produktivitas, adapun Henri Fayol berfokus terhadap problem solving terkait manajerial. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengaturan hubungan dan peran ketenagakerjaan setiap individu agar tercapai visi dan misi suatu organisasi bersama. Dijelaskan oleh Sedarmayanti (2017:3) bahwa manajemen sumber daya manusia terkait dengan segala kegiatan manajemen mulai dari perencanaan hingga pengawasan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menyimpulkan pendapat di atas dapat disarikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan segala kegiatan yang dilakukan berdasarkan efisiensi dan efektivitas kegiatan manajemen mulai dari rekrutmen hingga kesejahteraan karyawan dalam pencapaian tujuan bersama. Tantangan Pengembangan SDM menjelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia ke dalam fungsi manajerial dan fungsi operasional, yaitu:

1. Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia meliputi:
   a. Perencanaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi dimulai dengan penetapan program kepegawaian yang meliputi semua aktivitas manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia.
   b. Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan pengorganisasian karyawan melalui penetapan kerja, pemberian wewenang, koordinasi setiap orang yang memiliki kedudukan dalam organisasi maupun pelaksana dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan secara efektif.
   c. Pengarahan merupakan suatu kegiatan pengarahan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi.
   d. Pengendalian merupakan suatu kegiatan pengendalian terhadap karyawan dalam organisasi secara terencana sehingga tidak terjadi penyimpangan yang berakibat fatal pada organisasi secara keseluruhan yang dilakukan melalui tata tertib yang harus dipatuhi semua karyawan dalam menjaga keberlangsungan organisasi.

2. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia meliputi:
   a. Pengadaan merupakan kegiatan dalam mencari, menyeleksi, menempatkan karyawan pada bidang yang tepat.
   b. Pengembangan merupakan kegiatan dalam peningkatan keterampilan karyawan mulai dari hal teknis hingga konseptual serta menjaga moralitas melalui pendidikan dan pelatihan pada karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan.
   c. Kompensasi merupakan hak bagi setiap karyawan memperoleh imbalan jasa atas pekerjaannya pada suatu organisasi yang berkeadilan.
   d. Pengintegrasian merupakan penyatuan segala kepentingan organisasi dalam menciptakan keserasian semua bidang pekerjaan oleh setiap karyawan sehingga

organisasi memperoleh keuntungan dan karyawan terpenuhi haknya.

e. Pemeliharaan merupakan kegiatan dalam peningkatan jiwa dan mental setiap karyawan agar mereka loyal terhadap organisasi yang diwujudkan dalam bentuk kesejahteraan karyawan.
f. Kedisiplinan merupakan kepatuhan karyawan agar dapat mewujudkan tujuan organisasi secara maksimal.
g. Pemberhentian merupakan pemutusan ikatan kerja karyawan dengan organisasi karena keputusan karyawan sendiri maupun berakhirnya kontrak kerja dengan organisasi.

Fungsi-fungsi yang dijelaskan di atas menjadi panduan bagi pelaksanaan suatu organisasi pada manajemen sumber daya manusia, guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam menghadapi persaingan usaha dan global terutama dewasa ini. Setiap peraturan ketenagakerjaan merupakan fungsi bidang personalia mulai dari sistem perekrutan, peningkatan karier seperti melanjutkan studi maupun keterlibatan dalam pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan teknis dan konseptual dan insentif karyawan. Cherrington dalam Hendriyaldi (2017) menyatakan terdapat pendekatan pelatihan yang biasa dilakukan suatu organisasi yaitu On The Job Training dan Off The Job Training. Adapun pelatihan yang banyak digunakan organisasi lebih mengarah pada On The Job Training dalam peningkatan produktivitas kerja. Adapun pendekatan Off The Job Training fokus dilakukan untuk pendidikan jangka panjang.

Pendekatan On The Job Training meliputi enam kegiatan yaitu:

1. Job instruction training, menekankan pada ketelitian dan kecermatan dalam setiap tahapan pekerjaan.
2. Apprenticeship, merupakan kegiatan penerimaan karyawan baru melalui pengawasan ahli dan praktisi dalam rentang waktu tertentu.

3. Internship dan assistantships, merupakan kegiatan magang oleh anak- anak sekolah dengan pengawasan praktisi yang ahli.
4. Job rotation dan transfer, merupakan kegiatan pengisian karyawan dalam manajemen dan teknikal yang terjadi karena beberapa sebab seperti: kurangnya komitmen karyawan dan banyaknya orientasi yang dilakukan terhadap pekerjaan yang baru. Keuntungannya bila pelatihan diberikan oleh praktisi yang ahli maka akan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.
5. Junior boards dan committee assingments, merupakan pelimpahan tanggung jawab dan wewenang pada karyawan dalam pengambilan keputusan administrasi memperoleh kesempatan dalam berinteraksi secara luas.
6. Couching dan counseling, merupakan kegiatan feedback pada kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan secara tepat.

Pendekatan Off the job training meliputi beberapa macam antara lain:

1. Vestibule training, merupakan pelatihan yang dilakukan sama dengan tempat aslinya untuk mengajarkan spesifikasi kerja secara khusus.
2. Lecture, merupakan pelatihan yang melibatkan peserta yang banyak pada waktu bersamaan.
3. Independent self-study, merupakan pelatihan yang menuntut karyawan belajar mandiri dari berbagai sumber yang ada.
4. Visual presentations, merupakan pelatihan melalui sarana digital seperti televisi, film, video, atau persentasi.
5. Conferences dan discussion, merupakan pelatihan dalam pengambilan keputusan agar setiap karyawan dapat saling belajar.
6. Teleconferencing, merupakan pelatihan dengan sarana pemancar satelit pada ruang dan waktu yang berbeda.
7. Case studies, merupakan pelatihan bagaimana menemukan prinsip dasar dari analisis masalah yang ada.

8. Role playing, merupakan pelatihan yang mengkondisikan peserta dalam permasalahan tertentu yang harus diselesaikan.
9. Simulation, merupakan pelatihan dalam peningkatan ketrampilan karyawan secara teknikal.
10. Programmed instruction, merupakan pelatihan operasional melalui sarana komputer.
11. Computer-based training, merupakan pelatihan interaktif peserta dan komputer selama proses belajar.
12. Laboratory training, merupakan pelatihan dalam meningkatkan sensitivitas antar individu dalam kelompok.

Program pengembangan karyawan merupakan kegiatan jangka panjang yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dilakukan dalam perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan karyawan secara optimal. Pengembangan sumber daya manusia merupakan pelimpahan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi terkait dengan intelektualitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Pembangunan terfokus hasil pada jangka waktu yang panjang agar karyawan mempersiapkan diri menghadapi tuntutan perubahan yang diakibatkan teknologi atau pasar produk baru (Samsudin,2010).

Pengembangan SDM memiliki tantangan terkait intelektualitas dan kecerdasan terhadap rekayasa teknologi dan implikasi perilaku pada moralitas dan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia untuk mendayagunakan potensi humanisme individu dengan kemampuan intelektualitas yang lebih baik. Tantangan hari ini di abad 21 pada era 4.0 yang mendekatkan kolaborasi industri dan digital. Sumber daya manusia akan mengarah pada era 5.0 yang merupakan kondisi dinamis dari suatu perkembangan jaman, yaitu menuntut manusia terampil dalam segala aspek kehidupan yang terkait

erat dengan pengetahuan dan teknologi. Keterkaitan dalam industri 4.0 yaitu: 1) digitalisasi produk dan layanan dalam interaksi ekonomi mulai dari masalah yang sederhana hingga kompleks; dan 2) model pasar baru. Prinsip industri 4.0 adalah penyatuan fisik dan sistem melalui kecerdasan buatan dalam proses produksi. Baur dan Wee (2015) menjelaskan dalam pengimplementasian industri 4.0 oleh tenaga kerja meliputi; 1) kolaborasi dengan mesin robot; 2) pengendalian jarak jauh; 3) digitalisasi dalam kinerja manajemen; dan 4) pengetahuan dalam bekerja.

Tantangan revolusi industri 4.0 adalah arus informasi yang terintegrasi dengan internet meliputi aspek digital, pengoptimalan dan kustom produksi, otomasi dan adapsi, hubungan antar manusia dan mesin, pertambahan nilai jasa dan bisnis, pertukaran data secara cepat dan komunikasi, serta penggunaan teknologi internet. Pada industri 4.0 memerlukan: (1) kesiapan industri; (2) kemampuan tenaga kerja; (3) pengaturan sosial budaya; dan (4) lowongan kerja serta peluang industri seperti; (1) inovasi lingkungan; (2) daya saing industri; (3) teknologi; serta (4) kewirausahaan

Manusia dituntut untuk memiliki spesialisasi tertentu sebagai profil diri yang menunjukkan siapa individu tersebut dengan keahlian dibidangnya. Manusia semakin terkotak-kotak oleh aturan teknis dan ilmu pengetahuan, dan teknologi dapat mengganti peran manusia karena kecanggihan mesin dianggap lebih efektif dan efisien. Namun demikian humanisme manusia tidak akan pernah tergantikan oleh mesin seperti apa pun canggihnya karena manusia memiliki akal dan rasa yang berbeda dari benda mati sekalipun mesin bisa direkayasa oleh teknologi. Dampak globalisasi membawa perubahan pada bidang industri ke bidang jasa dan komunikasi (Mathis&Jackson,2005:). Tanpa adanya komunikasi dan informasi maka tidak akan dapat mengirim pesan secara luas dan teknologi baru membawa perubahan dan kesempatan pada pendelegasian wewenang dalam pengembangan dan peningkatan kemandirian setiap organisasi. Globalisasi juga

mempengaruhi pandangan pada pengusaha dimana pada negara berkembang dan belum berkembang upah tenaga kerja lebih murah seperti di negara Thailand, Mexico, dan Phillipines (Mathis dan Jackson, 2005). Perombakan organisasi juga dilakukan untuk meningkatkan daya saing organisasi seperti penggabungan dengan organisasi lain agar lebih kompetitif.

Di abad 21 dominasi teknologi melewati kemampuan manusia sebagai penggunanya, kita menciptakan komputer dan sistem teknologi lainnya namun tidak bisa menggambarkan kecepatan yang diciptakan, komputer lebih cepat tapi tidak memiliki sisi kemanusiaan. Teknologi modern sangat berperan dalam segala bidang yang merupakan cara atau metode dalam pekerjaan yang berkaitan dengan informasi. Informasi dapat merubah segalanya yang penting dalam perekonomian sebagaimana modal/capital yang dimiliki organisasi dan sumber daya manusia sama pentingnya sebagai asset pemilik. Salah satu cara untuk menciptakan lingkungan kompetitif dalam organisasi adalah melalui pengembangan sumber daya manusia yang sekaligus merupakan tantangan organisasi. Beberapa analisa percaya bahwa teknologi seperti internet, telepon genggam dan pengetahuan dasar dapat diterapkan dalam manajemen pengetahuan sebuah organisasi. Teknologi merupakan penggunaan pengetahuan dan ketrampilan sumber daya manusia yang terbatas pada kemampuan manusia menggunakannya (Madsen dan Ulhoi, 2005). Dibidang sumber daya manusia penggunaan teknologi informasi mendominasi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan sehingga prosesnya lebih cepat dan jangkauannya lebih luas sehingga lebih praktis, efektif dan efisien.

Sisi moralitas sumber daya manusia menjadi penguat kompetensi yang dimiliki dalam menghadapi tantangan era digitalisasi saat ini karena dunia semakin berubah sesuai jamannya dan memaksa manusia beradaptasi dengan teknologi yang semakin canggih. Manusia merupakan sumber asset dan keunggulan daya saing kompetitif organisasi, karenanya pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang penting

untuk diperhatikan bagi kelangsungan sebuah organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan di setiap jaman, era digitalisasi saat ini menuntut setiap individu terus mengembangkan kompetensi dalam berbagai literasi untuk mendukung kegiatan dalam segala aspek kehidupan mulai ekonomi, sosial, budaya, politik dan pendidikan. Tantangan pengembangan sumber daya manusia juga harus diikuti oleh modal materi karena program-program pelatihan terutama dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan memerlukan dukungan materil dan immaterial,yang bertujuan:

1. Meminimalkan penyimpangan (bias), meskipun sulit untuk menghindari masalah-masalah subjektivitas gender, ras, agama dan lain-lain. Pelatihan penilaian kinerja dapat mengurangi penyimpangan ini.
2. Memastikan bahwa manajer dan pegawai memahami bahwa tujuan perbaikan atau evaluasi kinerja adalah untuk hal-hal yang positif. Berikan pelatihan kepada manajer agar menguasai teknik memberikan kritik yang bersifat membangun dan berdasarkan fakta, bukan sekedar pendapat.
3. Memastikan para manajer menggunakan pendekatan positif, yaitu menggunakan kritik yang membangun bukannya menyalahkan, sehingga dapat mengurangi resistensi pegawai dalam proses perbaikan kinerja. Pengarahan singkat (briefing) terhadap seluruh pihak yang terkait dalam perbaikan kinerja juga perlu dilakukan.

C. Mengoptimalkan Kinerja

Peningkatan kinerja perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan di masa depan. Untuk itu diperlukan langkah yang tepat untuk dapat mencapai kinerja maksimal. Pada tingkat organisasi diperlukan adanya organisasi yang selalu terdorong untuk mencapai kinerja tinggi. Namun, organisasi dijalankan oleh sejumlah sumber daya manusia pada berbagai tingkatan dengan peranan masing-masing.

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 pemimpin organisasi perlu mempunyai kemampuan mengembangkan hubungan baik dengan orang lain dan menangani situasi secara efektif. Memaksimalkan kinerja akan membantu mengenal isyarat yang memberi wawasan tentang bagaimana perasaan di antara atasan dan bawahan, serta mengembangkan cara mendekati situasi sehingga mencapai standar tinggi. Manajer dan pimpinan organisasi harus mengembangkan pemikiran tentang bagaimana memperbaiki kinerja organisasi, memperbaiki kinerja mereka sendiri dan membantu bawahan mereka untuk memperbaiki diri.

1. Memperbaiki Kinerja Organisasi

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

   a. Mengetahui keterampilan yang diperlukan

      Globalisasi dan teknologi komunikasi yang semakin baik telah meningkatkan tekanan pada bisnis dan pada gilirannya menekan kinerja sumber daya manusia. Faktor penting yang diperlukan untuk memaksimalkan kinerja adalah dengan memperbaiki bagaimana kita mengelola diri kita sendiri dan hubungan kerja kita dengan orang lain. Untuk itu diperlukan keterampilan tersendiri yang perlu dipelajari.

      Keberhasilan kinerja ditentukan 15% oleh technical skills dan intelligence quotient yang merupakan kompetensi teknis dan sisanya 85% oleh emotional intelligence. Sehingga untuk meningkatkan efektivitas kinerja, seorang manajer perlu meningkatkan kecerdasan emosionalnya.

Selanjutnya dikatakan bahwa terdapat dua aspek kecerdasan emosional yang menentukan kinerja manajer, yaitu (1) Kemampuan manajer menangani situasi dengan cara yang efektif. Emosi dipergunakan untuk membimbing apa yang dilakukan. (2) Kemampuan menjadi sensitif kepada orang lain dan mengetahui bagaimana membuat perbedaan terhadap kinerja orang lain.

b. Meningkatkan kepercayaan diri

Kinerja tingkat tinggi memerlukan kepercayaan diri tingkat tinggi, terutama dalam kondisi yang menuntut banyak persyaratan. Keyakinan dan kemampuan pada diri sendiri diharapkan dapat menemukan solusi atas masalah yang dihadapi, dan merasa dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan. Ketidakyakinan terhadap kemampuannya akan menurunkan kepercayaan.

Dalam setiap tugas spesifik, kemampuan kita dihubungkan dengan tingkat kepercayaan dan kompetensi. Tingkat kompetensi pada umumnya tidak menjadi masalah. Tetapi orang kehilangan kepercayaan apabila sesuatu berjalan salah dan kemudian kompetensinya jatuh. Reaksi kita mungkin menyalahkan diri sendiri atau orang lain. Dalam menghadapi kegagalan, terdapat kecenderungan untuk menyalahkan orang lain. Menyalahkan orang lain akan menurunkan kepercayaan diri mereka dan juga merusak hubungan kita dengan mereka.

c. Menetapkan tujuan dan sasaran

Proses menentukan tujuan dan sasaran membantu kita berpikir melalui situasi kompleks dan selalu berubah. Sebaiknya menghindari sifat reaktif seperti 'pemadam kebakaran' dan menggunakan keterampilan menetapkan tujuan. Menyadari akan hal tersebut akan membuat keterampilan menjadi alamiah, sehingga dapat mengelola masalah dan perubahan dengan mudah.

Semua orang yang sukses mempunyai kejelasan tentang apa yang menjadi tujuan dan keinginannya. Meskipun kita telah mampu menetapkan tujuan dan sasaran, tetapi perlu diyakinkan bahwa kita menggunakan keterampilan tersebut secara reguler, sehingga dapat memaksimalkan kinerja.

d. Mengelola fleksibilitas pribadi

Hasil pekerjaan kita ditentukan oleh cara bagaimana kita mengelola diri kita secara internal. Untuk mencapai kinerja luar biasa diperlukan meningkatkan kepedulian terhadap perubahan yang dapat dilakukan pada bagaimana kita mendekati situasi dengan maksud mengembangkan fleksibilitas dalam diri.

Top performers memilih metode yang benar untuk mendapatkan hasil luar biasa. Mengembangkan fleksibilitas mental untuk membangkitkan pilihan kualitas tinggi sehingga dapat mengambil yang terbaik. Berpikir melalui pendekatan yang memungkinkan sampai kita tahu mana yang mungkin bekerja terbaik. Mengembangkan fleksibilitas dalam menangani situasi di pekerjaan dilakukan dengan mengubah aspek dari perasaan, keyakinan, dan pemikiran kita.

2. Memperbaiki Kinerja Sendiri

Apabila kita memfokus pada kinerja kita, maka kita akan melihat peningkatan dalam hasilnya. Untuk mendapatkan hasil kinerja maksimal kita perlu tahu 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.

a. Mempelajari bagaimana cara belajar

Kinerja tinggi hanya dapat diperoleh karena mempunyai sejumlah kompetensi. Untuk itu perlu mengenal keterampilan utama yang difokuskan, mempertimbangkan bagaimana mengembangkannya, dan belajar menggunakan teknik melatih mental untuk mengonsolidasikan apa yang dipelajari. Manajemen kinerja mencakup bidang keterampilan yang perlu difokuskan, yaitu self-management skills. Termasuk di dalamnya penetapan tujuan dan manajemen waktu. Dengan ini keterampilan manajemen kita tentang bagaimana mengelola diri kita akan tumbuh.

1) Project-management skills. Mengembangkan keterampilan ini akan menjadikan kita tahu apa yang perlu untuk dilakukan dan kapan dilakukan, sehingga dapat menjaga proyek tetap pada jalurnya.
2) People-management skills. Merupakan kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan orang yang menentukan keberhasilan proyek. Untuk mengetahui apa yang harus dipelajari, maka kita perlu memfokus pada masalah dan menentukan keterampilan mana yang diperlukan untuk dikembangkan dengan harapan untuk mengatasi masalah.

b. Mengelola emosi

Mempelajari keterampilan secara aktif berarti mengelola tahapan emosi, sehingga diperoleh kinerja maksimal. Dengan mengelola keadaan emosional di pekerjaan dengan baik, kita akan mulai menumbuhkan situasi yang menantang dan potensial dan mungkin membuat stres. Ketika mendapatkan stres, keadaan emosional kita memburuk sehingga memengaruhi pemikiran, pertimbangan, dan kinerja. Daripada merasa stres, maka disarankan belajar menciptakan keadaan emosional yang bersifat positif.

c. Mengcoach diri sendiri

Kebanyakan di antara kita telah menyadari bahwa pada umumnya mempunyai kelemahan dalam mengritik diri sendiri. Kita perlu merubah cara kita berbicara terhadap diri sendiri sehingga dapat merubah inner critics menjadi inner coach, dan belajar menggunakan proses self-coaching untuk pengembangan pribadi. Dialog dengan diri sendiri sering menentukan pemikiran dan perasaan yang sering menjadi negatif. Untuk itu perlu menggantikan sifat negatif menjadi yang lebih positif. Betapa pun kecilnya, diperlukan memfokus pada aspek positif, memfokuskan pada kebiasaan berbicara positif melalui self coaching akan mendapatkan manfaat dari peningkatan tingkat kepercayaan. Kita dapat menyelesaikan banyak kesulitan dengan menggunakan self coaching model: (a) mengidentifikasi masalah, (b) memeriksa bahwa sudah jelas hasil yang diinginkan, dan (c) mengidentifikasi apa yang akan dikerjakan secara berbeda.

d. Visualisasi untuk efektivitas

Dalam otak kita terdapat tiga bahasa, yaitu auditory, visual, dan kinesthetic atau feelings. Strategi auditory (pendengaran) adalah dengan menanyakan pada diri sendiri apakah pilihan terbaik yang mungkin. Strategi visual (peragaan) dengan imajinasi dan visualisasi pilihan yang mungkin. Sedangkan strategi kinesthetic (perasaan) dengan memerhatikan reaksi yang mendalam dan perasaan tentang pilihan yang tersedia. Ketiga cara berpikir tersebut mempunyai kekuatan dan kelemahan berbeda. Untuk meningkatkan efektivitas dilakukan dengan menggunakan kombinasi ketiganya secara bersama-sama, dalam bidang kekuatan masing-masing. Memanfaatkan bahasa tersebut akan membantu membuat keputusan berkualitas.

e. Menemukan pendekatan terbaik

Membalik situasi sulit dengan menggunakan pendekatan positif membuat kita dan orang lain lebih termotivasi. Belajar untuk menjadi lebih positif di pekerjaan, membuat tingkat kepuasan akan meningkat dan produktivitas tim meningkat. Setiap kejadian hanya mempunyai arti seperti apa yang kita berikan. Respons menunjukkan tentang cara membentuk situasi. Demikian pula sikap kita pada pekerjaan. Mungkin kita melihat sebagai penyelesaian masalah yang tidak pernah berakhir, atau sebagai peluang yang menarik dan menantang. Memelihara sikap positif dalam setiap situasi akan meningkatkan kepuasan terhadap kehidupan kerja lebih baik.

f. Membebaskan sumber daya di dalam

Inner conflicts menyerap energi dan motivasi kita. Apabila kita dapat mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik, maka kita dapat membebaskan waktu dan usaha yang dihamburkan. Dengan menyelesaikan inner conflicts maka kita tidak melawan diri kita sendiri dan memboroskan energi sendiri. Konflik internal relatif biasa dan mudah dikenal, seperti perbedaan kepentingan kita dengan orang lain, tuntutan profesional akan waktu dengan kepentingan keluarga. Konflik internal sering tampak seperti perasaan campur aduk. Keraguan perlu diatasi terlebih dahulu sebelum menyatakan untuk melakukan tindakan.

g. Belajar mengatasi kebiasaan buruk

Kebiasaan buruk dapat mencegah kita mendapatkan segala sesuatu dengan mudah. Tetapi adalah relatif mudah mengubah kebiasaan dengan menggantikan perilaku lama dengan perilaku baru yang lebih produktif. Ini merupakan cara termudah untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan. Beberapa kebiasaan baik dan buruk. Kebiasaan buruk antara lain (a) Experiencing stress, perasaan tertekan disebabkan stres

dan kegelisahan, (b) Procrastinating, memboroskan waktu adalah tidak efisien dan melemahkan motivasi, (c) Self-criticizing, menjadi sulit merusak kepercayaan diri, dan (d) Seeing a victim, tidak tegas menurunkan potensi kita. Sedangkan kebiasaan yang baik adalah (a) Feeling in control, memfokus pada kekuatan kita adalah memberdayakan, (b) Setting daily goals, bekerja menuju serangkaian tujuan adalah memotivasi, (c) Expecting the best, mempunyai standar hasil tinggi adalah hasil yang baik, dan (d) Remaining persistent, dipertimbangkan meningkatkan kepercayaan diri.

h. Menganalisis masalah

Masalah sering terlihat dari perspektif terbatas, di mana jawabannya mungkin terletak di luar 'ruang masalah', di mana kita berpikir. Karenanya kita perlu meningkatkan ukuran kotak pemikiran kita, sehingga mendapatkan solusi, yang mungkin tidak dapat diperoleh dengan cara sebaliknya. Manajer sering mengalami kebuntuan dengan menangani masalah pada tingkat yang salah. Harus diperhatikan apakah masalahnya pada tingkat lingkungan, perilaku, harapan, kemampuan, identitas, atau masalah nilai-nilai. Setelah menggali tingkat masalah, perlu dipikirkan sudut pandang yang dilibatkan, seperti rekan kerja, pelanggan, dan stakeholder lainnya. Dengan memahami sudut pandang maka dapat ditemukan solusi untuk semuanya.

i. Mengoptimalkan waktu

Cara menggunakan waktu akan menentukan kinerja menyeluruh dan pada gilirannya memengaruhi tim kita. Dengan keterampilan manajemen waktu akan segera meningkatkan kinerja. Untuk itu perlu menyisihkan waktu setiap hari untuk memfokus pada prioritas.

Kunci keberhasilan dalam pekerjaan adalah mengetahui perbedaan antara apa yang penting (important) dan apa yang hanya mendesak (urgent).

Mengembangkan keterampilan manajemen adalah penting, tetapi terlalu sering disela oleh tekanan yang bersifat mendesak, tetapi masalahnya kurang vital. Waktu harus di realokasi pada masalah penting.

D. Kinerja Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Kusmaryani (2007) komitmen seseorang terhadap organisasi dipengaruhi 3 (tiga) faktor, yaitu sebagai berikut :

1. Karakteristik personal yang mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, kemauan, etika kerja dan tingkat pekerjaan, nilai-nilai, keyakinan, kepuasan dan kepribadian. Adanya perbedaan individu secara personal tentu saja akan mempengaruhi komitmen terhadap pekerjaan.
2. Harapan seseorang terhadap pekerjaan akan menentukan komitmen terhadap organisasi. Pengalaman-pengalaman ketika berinteraksi kerja akan memberikan referensi dalam mengevaluasi pekerjaan tersebut. Apabila seseorang mengalami kepuasan terhadap pekerjaannya serta sesuai dengan harapannya, diprediksikan orang tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasi.
3. Faktor-faktor organisasi seperti lingkungan kerja, kebijakan-kebijakan, status organisasi akan memberikan pengaruh terhadap terpeliharanya komitmen seseorang terhadap organisasi. Reward yang diberikan organisasi seperti gaji, posisi, pengayaan dan variasi tugas, serta kekuasaan akan mempengaruhi sejauh mana persepsi seseorang terhadap dukungan organisasi, yang pada selanjutnya berpengaruh pada komitmen.

Sedangkan menurut Steers dan Porter (2009) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor personal, yang meliputi job expectations, psychological contract, jot choice factors, karakteristik personal.

Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

2. Faktor organisasi, meliputi initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational. Semua faktor itu akar membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. Non-organizational faktors, yang meliputi availability of alternative jobs. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya altematif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akar meninggalkannya.

Dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Meyer dan Allen dalam Luthans (2006). Ketiga dimensi tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Komitmen afektif

   Menurut Allen dan Meyer dalam mendefinisikan komitmen afektif sebagai hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen afektif tersebut berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif adalah bagian komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana pegawai mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen afektif merupakan tingkat dimana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyal, kasih sayang dan memiliki perasaan cinta terhadap organisasi.
2. Komitmen kelanjutan

   Komitmen kelanjutan yaitu komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi, hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Dimensi ini mengacu pada komitmen yang didasarkan pada pengakuan karyawan

yang berkaitan dengan biaya meninggalkan organisasi. Dengan demikian karyawan dengan komitmen berkelanjutan kuat tetap dengan organisasi karena pengorbanan pribadi yang tinggi terkait dengan meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan menggambarkan akan kebutuhan individu untuk tetap dengan organisasi akibat dari pengakuan akan biaya terkait dengan meninggalkan organisasi. Dalam penelitian menemukan bahwa dukungan organisasi berdampak positif dirasakan pada komitmen berkelanjutan.

3. Komitmen normatif

   Komitmen normatif menurut Luthans, (2006) yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, dalam artian tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen normatif adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan wajib pegawai untuk tetap bertahan di organisasi.

Menurut Kuntjoro (2002) komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi

   Identifikasi mewujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Hal ini membuahkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan organisasi. Suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

   Keterlibatan atau partisipasi dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan maupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Di samping itu, dengan melakukan hal tersebut maka karyawan merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterkaitan dengan apa yang mereka ciptakan.

3. Loyalitas

   Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat mereka bergabung untuk bekerja.

Dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi termasuk di dalamnya terkait dengan komitmen organisasi seorang karyawan, Mc shane dan Glinov (2005) mengemukakan beberapa cara untuk membangun komitmen karyawan terhadap organisasi, yakni sebagai berikut :

1. Fairness and satisfaction (keadilan dan kepuasan).
2. Job security (keamanan kerja).

3. Organizational comprehensions (organisasi secara keseluruhan).
4. Employee involvement (keterlibatan karyawan).
5. Trusteeng employees (kepercayaan karyawan).

Dessler mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk mengembangkan komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Make it charismatic. Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. Build the tradition. Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. Have comprehensive grievance procedures. Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. Provide extensive two-way communications. Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. Create a sense of community. Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas dimana di dalamnya ada nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama dan berbagi.
6. Build value-based homogeneity. Membangun nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
7. Share and share alike. Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi, penampilan fisik dll.
8. Emphasize barnraising, cross utilization and teamwork. Organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama.

9. Get together. Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
10. Support employee development. Karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan.
11. Commit to actualizing. Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai kapasitasnya.
12. Provide first year job challenge. Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.
13. Enrich dan empower. Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan.
14. Promote from within. Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar.
15. Provide development activities. Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal tersebut akan memotivasi karyawan untuk terus berkembang.
16. The question of employee security. Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.
17. Put it in writing. Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi dan lain-lain sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekadar lisan.
18. Commit to people first values. Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi.

19. Hire ”right kind” managers. Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin dll pada bawahan sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. Walk the talk. Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata.

E. Perbaikan Kinerja Membangun Loyalitas

Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Selanjutnya loyalitas berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal-hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan literatur terkait definisi loyalitas karyawan di atas bahwa dapat disimpulkan secara komprehensif loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan berhasil maksimal.

1. Ciri-ciri Loyalitas

   Penjabaran sikap setia kepada perusahaan memiliki berbagai faktor yang ada pada diri karyawan yang bersangkutan. Setiap karyawan yang loyal terhadap perusahaannya memiliki beberapa indikator yang dapat diukur ciri- ciri karyawan yang loyal adalah :

   a. Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil risiko apa pun yang

dilakukan akan dipertanggungjawabkan walaupun menyakitkan.

b. Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi karena merasa memiliki organisasi yang harus diperjuangkan bersama.
c. Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
d. Selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi.
e. Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.
f. Karyawan secara sendiri-sendiri dan atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.
g. Karyawan selalu bicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan martabat profesinya.
h. Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik dan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan.
i. Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat karyawan yang lain baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.
j. Karyawan secara bersama-sama memelihara, membina, dan meningkatkan organisasi karyawan profesional sebagai sarana pengabdiannya.
k. Karyawan melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan organisasi.

2. Aspek-aspek loyalitas karyawan

Aspek loyalitas berhubungan dengan sikap yang diperlihatkan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan. Berdasarkan aspek loyalitas karyawan, masing-masing mempunyai dampak yang baik bagi perusahaan, sehingga dapat

disimpulkan bahwa aspek loyalitas karyawan di antaranya yakni keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan dan kepercayaan yang pasti atas nilai-nilai perusahaan.

Adapun berbagai aspek tentang loyalitas seorang karyawan, di antaranya sebagai berikut :

a. Ketaatan atau kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan lembaga yang berlaku, dan menaati perintah lembaga yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan. Ciri-ciri ketaatan ini yakni : 1) Taat peraturan perundang-undangan yang ditentukan, 2) Menaati perintah lembaga/institusi yang diberikan atasan, 3) Menaati jam kerja, dan 4) Memberikan pelayanan kepada masyarakat.
b. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut : 1) Dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu, 2) Selalu memelihara dan menyimpan barang-barang lembaga dengan sebaik-baiknya, 3) Mengutamakan kepentingan lembaga daripada kepentingan pribadi atau golongan, dan 4) Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain.
c. Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.
d. Kejujuran, ciri-ciri pegawai yang jujur antara lain : 1) Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa, 2) Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya, dan 3) Melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Karyawan
   Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut :
   a. Faktor rasional : menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
   b. Faktor emosional : menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.
   c. Faktor kepribadian : menyangkut sifat, karakter, temperamen yang dimiliki oleh karyawan.

4. Indikasi turunnya loyalitas karyawan
   Loyalitas karyawan tidaklah merupakan hal yang bersifat tetap, tetapi mengalami berbagai perubahan. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai aspek yang terjadi para diri seorang karyawan. Indikasi-indikasi turunnya loyalitas karyawan antara lain sebagai berikut :
   a. Rendahnya produktivitas kerja
      Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja.
   b. Tingkat absensi yang naik
      Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala– gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.
   c. Tingkat perpindahan yang tinggi
      Keluar masuknya karyawan yang meningkat terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka berusaha mencari

pekerjaan lain yang dianggap sesuai.

d. Kegelisahan dimana-mana
   Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan. Seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal–hal yang lain.
e. Tuntutan yang sering terjadi
   Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
f. Pemogokan
   Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan. Biasanya suatu perusahaan yang karyawannya sudah merasa tidak tahan lagi hingga memuncak, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya karyawan melakukan pemogokan kerja.

5. Upaya peningkatan loyalitas karyawan

   Melihat bahwa loyalitas seorang karyawan dapat mengalami berbagai macam perubahan. Ada berbagai langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan loyalitas antara lain sebagai berikut :

   a. Mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada di dalam perusahaan dan menyusun uraian pekerjaan yang benar.
   b. Pimpinan perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap kepuasan karyawan.
   c. Melibatkan karyawan dalam berbagai pelatihan, sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
   d. Meningkatkan kualitas sistem penilaian kerja pegawai.
   e. Meningkatkan keterpaduan dan keterbukaan sistem pengembangan karir.
   f. Penyempurnaan sistem kompensasi, sehingga

mencerminkan keadilan eksternal

g. Meningkatkan efektifitas komunikasi dalam perusahaan sehingga ada umpan balik terhadap hasil pekerjaan.
h. Meningkatkan fleksibilitas waktu kerja sesuai dengan keadaan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Aamodt, M.G. 2010. Industrial/Organizational: An Applied approach sixth edition. USA: Wadsworth Cencange Learning.
2. Aguinis, Herman. 2013. *Performance Management Third Edition*. Pearson Education, Inc.
3. Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th ed, Kogan Page, London.
4. Bacal, Robert. 2012. *Performance Management*. NewYork. McGraw-Hill Companies Inc.
5. Bartol, Kathryn. Mand Martin, David. C. 1991. *Management.* New York, McGraw-Hill, Inc.
6. Costello, Sheila. J. (1994). *Effective Performance Management*. New York, McGraw-Hill Companies, Inc.
7. Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed.14*. Jakarta: Salemba Empat.
8. Greenberg, Jerald and Baron, Robert. 2003. Behavior in Organization. New Jersey, Prentice Hall.
9. Hersey, Paul., Blanchard, Kenneth., dan Johnson, Dewey. 1996. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice Hall, Inc.
10. Kirkpatrick, Donald L. 2006. *Improving Employee Performance*. New York, Amacon.
11. Lawson, Ken. 2005. Performance Review. London. Axis Publishing Limited.
12. Mathis, R.L and Jackson, J.H. 2010. *Human Resource Management*. 13th ed. South-Western Cengage Learning, Ohio.
13. Mondy, R.W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10 Jilid 1 dan 2*. Penerbit Erlangga.
14. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wrigth, P.M. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi Enam, Buku 1 dan 2*. Salemba Empat. Jakarta.
15. Rivai, Veitzhal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktik. Ed.2*. Jakarta: Rajawali Pers.
16. Simanjuntak, Payman. J. 2005. Manajemen Dan Evaluasi Kinerja. Jakarta, Lembaga Penerbit Universitas Indonesia.

17. Schwarzt, A.E. 1999. Performance Management. New York: Barrons' Educational Series, Inc.
18. Stewart, Greg. L and Brown, Kenneth G. 2011. *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. John Wiley and Son, Inc.
19. Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi kelima*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

BAB VII
KOMPENSASI DAN KOMPETENSI

Kata kompensasi atau merit berasal dari bahasa inggris yang memiliki arti jasa, manfaat serta prestasi. Dengan demikian Merit Pay merupakan pembayaran imbalan (reward) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang atau manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi/perusahaan. Secara sederhana konsep merit pay merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (reward) dengan prestasi kerja (performacne) karyawan.

Implikasi dari konsep merit pay bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan akan semakin tinggi pula kenaikan imbalan nya. Perencanaan merit pay merupakan prosedur untuk membedakan gaji yang didasarkan kinerja yakni sistem kompensasi yang didasarkan gaji individual atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu. Untuk pembayaran didasarkan prestasi atau kinerja yang merupakan bagian dari sistem pembayaran reguler maka para pekerja harus dievaluasi secara reguler kinerjanya (performance appraisal).

Pay-for-performance atau pembayaran insentif berdasarkan kinerja karyawan, insentif bentuk ini biasanya juga di sebut dengan Merit based pay, didefinisikan sebagai pemberian gaji berdasarkan seperangkat kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Ini biasanya melibatkan pihak manajemen atau bagian penggajian melakukan pertemuan dengan karyawan untuk mendiskusikan kinerja karyawan dalam periode tertentu.

Merit pay mengacu pada proses penentuan kompensasi karyawan (gaji pokok atau bonus), berdasarkan seberapa baik kinerja masing-masing karyawan. Dalam hal ini perusahaan atau instansi memberikan penghargaan kepada karyawan yang lebih produktif atas telah memberikan kontribusi mereka yang tinggi melampaui target yang telah di tetapkan oleh organisasi, demi

keadilan dan kepuasan karyawan, selain itu juga dapat memotivasi karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Merit pay (atau membayar kinerja) dapat mengambil beberapa bentuk dasar. Pertama, kenaikan gaji tahunan dapat didasarkan pada beberapa jenis penilaian produktivitas karyawan (namun mungkin dapat diukur). Mereka yang dinilai "lebih baik" akan menerima kenaikan gaji yang lebih besar yang dipertahankan selama ini. Metode kedua untuk memberi penghargaan kepada karyawan "unggul" adalah dengan menggunakan program atau sistem bonus, di mana karyawan yang sangat produktif akan menerima semacam pembayaran bonus, yang merupakan keja dian satu kali tanpa peringatan.

Pendekatan ketiga melibatkan kompensasi langsung untuk produksi terukur. Dalam setting pabrik, misalnya, seorang karyawan mungkin menerima tingkat "piecework" dibayar x dolar untuk produksi masing-masing sepuluh item. Intinya, itu seharusnya memberi imbalan pada mereka yang bekerja lebih cepat. Atau, ada struktur komisi, seperti yang akan ditemukan di industri real estat. Semakin banyak anda menjual, semakin banyak anda dibayar, dan "gaji untuk kinerja" sebenarnya dibangun ke dalam keseluruhan sistem. Dalam kompensasi langsung untuk produksi terukur, satu hal yang menyenangkan adalah bahwa hubungan antara produksi yang ditentukan secara objektif dan gaji atau kompensasi lebih jelas dan lebih baik.

Menurut Thomson, pemberian penghargaan kepada karyawan dapat dengan kenaikan gaji dan bukan bonus atau bentuk kompensasi finansial lainnya. Hal ini dilakukan untuk mengikat dan mengangkat pada pekerjaan atau promosi ke posisi yang lebih tinggi, perusahaan memberikan kenaikan untuk kinerja superior. Misalnya, pizzaria dapat memberi reward kenaikan gaji bagi manajer yang berhasil mengendalikan biaya bahan. Perusahaan penagihan medis dapat menawarkan kenaikan gaji untuk karyawan yang mengumpulkan persentase tagihan terutang yang lebih tinggi. Ketika seorang karyawan menerima insentif gaji yang pantas, gajinya akan meningkat secara permanen.

Merit pay untuk rencana kinerja memberi penghargaan kepada karyawan karena bersikap baik dalam pekerjaan mereka. Terkadang area kinerjanya mudah dihitung. Misalnya, dealer mobil bisa memberi penghargaan kepada karyawan karena secara konsisten melampaui target penjualan. Dalam kasus lain, perusahaan berusaha memperbaiki kinerjanya dalam aspek pekerjaan yang kurang terukur seperti kerja tim. Dalam situasi ini, insentif terkait dengan penilaian subyektif supervisor atas kinerja karyawan pada penilaian terjadwal. Karyawan yang mendapat peringkat lebih tinggi mendapatkan gaji yang lebih tinggi. Semua rencana insentif yang memberikan penghargaan finansial untuk kinerja adalah merit pay rencana kinerja, namun hanya beberapa di antaranya adalah rencana pembayaran yang pantas.

Menurut Henry Simamora (2008): Merit pay merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Rivai dan Basri, (2004) berpendapat bahwa Merit pay merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan penghasilan yang diberi pada pekerja yang dikaitkan dengan kinerja pekerja tersebut secara individu. Dalam penerapan merit pay ada pembedaan insentif bagi yang baik sekali, baik, cukup, dan kurang. Dengan merit pay diharapkan dapat menjaga produktivitas kerja dan menjaga kompetisi yang sehat. Menurut Andrew E. Sikula (2008) mengemukakan bahwa merit pay merupakan sistem pembayaran yang mengkait kan imbalan (reward) dengan prestasi.

Menurut Moeheriono (2009) imbalan diberikan berdasarkan kinerja mereka, dimana besar kecilnya imbalan berdasarkan hasil kerja mereka, namun imbalan tersebut dapat diberikan berdasarkan hal seperti berikut :

1. Waktu kerja (time-based pay), dimana besar kecilnya imbalan berkaitan denga lamanya waktu yang dihabiskan oleh sumber daya manusia dalam pekerjaan.
2. Kompetensi (competency-based atau skill-based pay), dimana besar kecilnya imbalan berkaitan dengan keterampilan atau keahlian yang dimiliki sumber daya manusia dalam bekerja.

3. Senioritas (seniority-based pay), dimana besar kecilnya imbalan berkaitan dengan lamanya pengabdian sumber daya ma nusia dalam suatau perusahaan.
4. Berat ringannya pekerjaan (job-based-pay), dimana besar kecilnya memperoleh pekerjaan berkaitan dengan berat ringannya tugas dan tanggung jawab oleh karyawan dalam pekerjaan.

A. Manfaat Merit Pay

Manfaat merit pay terbukti meningkatkan kinerja serta memberikan kontribusi yang tinggi bagi produktivitas. Kebanyakan praktisi dan akademisi setuju bahwa secara teori merit pay meru pakan ide yang baik (Brookers, 1993) dalam bukunya (BudiW. Soetjipto, 2003).

Berdasarkan pandangan yang digunakan berkaitan dengan expectancy theory, merit pay memiliki manfaat diantaranya :

1. Mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individu.
2. Meningkatkan pencapaian yang berorientasi individual.
3. Mempertahankan penilaian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi.

Sedangkan menurut Schuler dan Jackson (1990) dalam suatu program imbalan berdasarkan kinerja kemungkinan besar berhasil jika:

1. Program dikomunikasikan secara jelas, dapat dipahami, bonus mudah dihitung.
2. Karyawan ikut serta dalam menetapkan dan menjalankan program, dan mereka percaya bahwa mereka akan diperlakukan adil.
3. Karyawan yakin mereka dapat mempercayai perusahaan dan k arena itu merasa aman dalam bekerja.
4. Bonus diberikan segera mungkin setelah kinerja yang diingin kan terlihat.

Menurut Moeheriono (2009) pada umumnya masalah yang dihadapi pihak manajemen dalam penerapan sistem merit pay antara lain:

1. Kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengukur kinerja individu karyawan dengan benar dan tepat.
2. Tidak tepatnya waktu proses penilaian yang berkaitan dengan ssistem merit pay.
3. Adanya kesenjangan kepercayaan dan kerjasama antara ma najemen dan karyawan.
4. Merit pay relatif tidak cukup untuk karyawan yang menggunakan base pay.
5. Skeptisme persepsi pada karyawan dimana pembayaran me reka dikaitan dengan kinerja.

Selain itu juga faktor- faktor yang menyebabkan gagalnya penerapan merit pay adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara kinerja dan imbalan sangat lemah.
2. Besar insentif imbalan yang ditawarkan terlampau rendah.
3. Serikat pekerja mempengaruhi keputusan penetapan gaji.
4. Supervisor seringkali menolak penilaian prestasi kerja sebab hanya sedikit supervisor yang terlatih bisa menerimanya dan dengan sedikit kemungkinan menciptakan masalah baru.
5. Timbul permasalahan anuitas karena pada saat pembayaran merit pay, berdasarkan kinerja yang lalu, dan memungkinkan individu yang sebelumnya produktif menjadi merosot untuk beberapa tahun dan tetap mendapatkan gaji yang tinggi.

Penerapan merit pay dalam suatu perusahaan sebenarnya hanya cocok diterapkan untuk karyawan yang mimiliki sikap pencapaian (achievement) yang tinggi. Biasanya penerapan merit pay lebih cocok diterapkan pada manajemen tingkat atas seperti direktur, manajer atau staff yang kinerjanya dapat dilihat secara konkrit.

Wilkerson (1995) Berpendapat bahwa terdapat tiga hal yang perlu dilakukan pihak manajemen apabila melakukan kesalahan dalam melakukan merit pay, diantaranya: 1. Memberi

peringkat kepada karyawan lebih rendah dari kinerja yang sesungguhnya untuk menyesuaikan dengan anggarannya. 2. Memberi peringkat karyawan lebih tinggi dan harus menjelaskan mengapa peningkatan imbalan tidak sesuai dengan peringkat. 3. Menaikan anggaran merit.

Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Lawler dan Jenkins (1992) yaitu: Pembayaran yang dilakukan untuk sekali kejadian kinerja (kinerja mungkin berlangsung sehari, seminggu, sebulan , atau selama sebuah proyek sedang dilakukan) dan tidak berpengaruh selamanya terhadap gaji pokok yang akan datang. Bayaran selanjutnya ditentukan oleh jumlah kontribusi kinerja yang akan me- ningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Menurut Henry Simamora (2008:) indikator yang mempengaruhi penerapan merit pay adalah sebagai berikut:

1. Standar kinerja yang tinggi. Standar kinerja yang tinggi dilakukan, karena pengharapan yang rendah cenderung menjadi pemenuhan ramalan sendiri dan puncak prestasi jarang dihasilkan dari penghargaan yang sedang-sedang saja.
2. Sistem penilaian kinerja. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang akurat dan memiliki fokus kepada kriteria yang berorientasi pada hasil dan spesifikasi pekerjaan.
3. Melatih pemimpin dan mekanisme penilaian kinerja. Melatih pemimpin dan mekanisme penilaian kinerja dan dalam seni pemberian umpan balik kepada bawahan sedangkan kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif.
4. Meningkatkan imbalan dengan kinerja. Meningkatkan secara erat imbalan dan kinerja serta menggunakan penilaian kinerja semi tahunan, tahunan, untuk memberikan atau menolak peningkatan merit pay.
5. Menggunakan kenaikan merit pay yang luas. Menggunakan suatu rentang peningkatan luas dan membuat peningkatan gaji menjadi lebih bermakna.
6. Kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Para karyawan harus yakin dan percaya terhadap manajemen sehingga me reka merasa penilaian merit pay adalah benar dan akurat.

7. Pemimpin harus sepakat dengan pekerjaan dan kriteria yang dipergunakan. Pemimpin atau pemegang jabatan harus sepakat dengan tugas-tugas pekerjaan dan kriteria yang digunakan.
8. Sistem administratif pembayaran yang tepat. Sistem pembayaran merit pay harus diiringi oleh praktik administratif yang tepat.
9. Penerapan sistem informasi dan sumber daya manusia. Spesialis sumber daya manusia harus menerapkan sistem infor masi untuk menelusuri pelaksanaan merit pay.

B. Tujuan Merit Based Pay

Menurut Moeheriono.2009, tujuan organisasi memberikan merit pay adalah:

1. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan; Karena sistem penghargaan yang berupa bonus, insentif, hadiah atau apapun namanya dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
2. Mempertahankan karyawan yang kompeten bertahan di perusahaan; Dengan merancang imbalan yang baik dengan memberikan reward terhadap karyawan yang berprestasi akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan sehingga mereka tidak berupaya untuk keluar dari perusahaan dan bertahan bekerja di perusahaan tersebut.

Disamping tujuan diatas maka ada beberapa lagi yang menjadi tujuan dari pemberian merit based pay antara lain adalah:

1. Memenuhi harapan karyawan terhadap imbalan yang diterima dari organisasi; karena karyawan bekerja dengan harapan untuk mendapatkan imbalan yang sesuai, apalagi bagi karyawan yang berprestasi tentunya ada keinginan untuk mendapatkan tambahan penghasilan.
2. Memenuhi Keadilan; Merit based pay akan dirasakan oleh karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi, karena dengan adanya reward yang diterima dari hasil kerja kerasnya maka

akan dirasakan ada perbedaan dengan mereka yang hasil kinerja rendah, sehingga ini dirasakan adil oleh mereka.

3. Meningkatkan kepuasan karyawan; Merit based pay dapat meningkatkan kepuasan karyawan karena dengan adanya merit based pay maka karyawan merasakan ada imbalan terhadap jerih payahnya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.
4. Merit based pay membantu pengusaha membedakan antara kinerja karyawan yang kinerja tinggi dan rendah dan mem beri penghargaan atas kinerja para pegawai yang lebih tinggi. Dengan harapan karyawan tetap tinggal di perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk pindah ke perusahaan lainnya.

Perencanaan merit pay merupakan prosedur untuk membedakan yang didasarkan pada kinerja, yakni sistem kompensasi yang diberikan kepada karyawan didasarkan kepada kinerja individual atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu. Ada beberapa hal yang harus di lakukan dalam pelaksanaan Merit Based Pay antara lain:

1. Penilaian kerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan oleh manajemen agar merit pay dapat diterapkan dengan baik sebab asumsi umum dalam bisnis bahwa merit pay merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik di masa mendatang. Salah satu kunci bekerjanya sistem merit pay akan tergantung pada seberapa baik sistem penilaian kinerja (performance appraisal) dalam organisasi tersebut.

2. Dalam hal ini, kebanyakan hasil penilaian kinerja tidak bisa menerima dan melaksanakan merit pay karena dianggap masih me miliki kelemahan, yaitu sebagai berikut:
   a. Bahwa supervisor dan manajer terikat banyak sistem, proses dan orang, tetapi fokus penilaian kinerja mereka hanya kepada individu saja.

b. Penilaian kinerja menganggap bahwa sistem dalam orga nisasi tersebut lebih konsisten dan dapat diprediksi.
c. Penilaian kinerja menuntut persyaratan proses penilaian yang objektif, konsisten dan dapat dipercaya serta adil, tetapi disisi lain penilaian kinerja akan dapat dilihat karya wan sebagai hal yang mendadak dan didasarkan pada favoritisme.

3. Manfaat penerapan merit pay bagi karyawan dipandang sudah cukup adil, sebab karyawan diberikan imbalan yang berbeda sesuai dengan prestasi kerja yang diraihnya masing-masing.

4. Merit pay memungkinkan bagi organisasi untuk:
   a. Dapat mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja indi vidual
   b. Dapat meningkatkan pencapaian yang berorientasi individual, serta
   c. Dapat mempertahankan penilaian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi.

5. Penerapan dilakukan dengan pembayaran regular untuk satu kali pembayaran atau menaikkan imbalan pada pekerjaan yang memiliki kualitas tinggi dan berisiko tinggi, yang berupa satu kali bonus, tambahan ekstra (increment pay scale) atau sekian persen tambaham dari upah biasanya.

6. Aspek yang perlu diperhatikan dari pembayaran jasa merit pay adalah :
   a. Aspek kinerja individu.
   b. Sebagian besar metode pembayaran untuk kinerja lainnya bersifat berkala atau hanya sesaat.
   c. Pembayaran selanjutnya ditentukan oleh jumlah besarnya konstribusi kinerja itu. Penerapan sistem imbalan memiliki dampak positif bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

d. Perlu di waspadai yaitu terdapat dua hal yang menjadi penyebab atau hambatan yang membuat tidak berhasilnya dari merit pay, yaitu: pandangan statistik, penerapan merit pay mengacu pada bell-shape curve yang berdistribusi normal.

7. Perbedaan dari merit pay antara kinerja yang tinggi dengan yang rendah begitu kecil jaraknya dan tidak ada nilai intensif serta tidak jelasnya bagaimana seorang memperoleh imbalan lebih tinggi dan lebih rendah yang dapat diperoleh secara adil sehingga bagi karyawan sulit memutuskan apakah imbalan benar-benar dikaitkan dengan kinerja.

8. Keberhasilan merit pay di sini diukur dalam bentuk perubahan sikap perilaku karyawan dan keberhasilan yang disebabkan dari sistem penilaian kinerja yang diperbaiki. Hasilnya menya- takan bahwa perusahaan masih memerlukan program merit pay tetapi harus berfokus dan terarah.

Beberapa hal-hal yang perlu juga diperhatikan dalam mencapai keefektifan penerapan merit sistem, di antaranya adalah pertama; menetapkan pagu atau target prestasi kerja; kedua mengembangkan sistem penilaian kinerja pegawai yang berfokus pada spesifikasi jabatan, berorientasi pada hasil kerja serta penilaian oleh lebih dari satu penilaian atau multi raters; ketiga, memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya agar terampil menilai prestasi kerja pegawai serta menguasai seni penyampaian umpan balik tentang kondisi nyata prestasi kerja yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dicapainya prestasi kerja pegawai yang lebih baik. Keempat, membakukan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai. Kelima, menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan.(Daryanto, 2013).

Sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang diberikan kepada karyawan akan dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Tujuan penerapan sistem ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, seimbangan dengan lingkungan, guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta akan merefleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan dihitung berdasarkan per kalian dari hasil penilaian kinerja setiap karyawan. Hasil penilaian tersebut akan mencerminkan penghargaan atau penalti atas kinerja karyawan yang bersangkutan.

Keuntungan dari pemberian merit based pay antara lain adalah sebagai berikut:

1. Merit pay, membantu pengusaha membedakan antara kinerja karyawan dengan kinerja tinggi dan rendah dan memberi penghargaan atas kinerja para karyawan yang lebih tinggi. Ini adalah upaya mengatasi retensi, karena tidak ada majikan yang ingin kehilangan pekerja berkinerja terbaik.
2. Merit pay, tidak seperti pembagian keuntungan atau skema pembayaran bonus, memungkinkan perusahaan untuk membedakan antara kinerja perusahaan secara keselu ruhan dan kinerja individu. Sementara banyak program pembayaran juga memberikan hadiah keseluruhan yang dibagikan kepada semua karyawan, untuk mempromosikan nilai-nilai seperti kerja tim, hubungan positif rekan kerja, dan layanan pelanggan yang efektif, sebagian dari kompensasi yang tersedia disediakan untuk para pekerja yang kuat.
3. Merit pay, juga menyediakan gambaran bagi atasan untuk mengenali kinerja individu secara satu kali. Ini berguna untuk memberi penghargaan kepada karyawan yang mungkin telah berpartisipasi dalam proyek satu kali atau membuka wilayah penjualan baru.

4. Dengan sistem ini maka diperlakukan penilaian kinerja dengan sesungguhnya, dengan demikian maka akan mengajarkan kepada manajer dan supervisor tentang bagaimana mendoku mentasikan kinerja, bagaimana mengkomunikasikan kenaikan gaji, dan bagaimana menetapkan harapan yang jelas adalah cara terbaik untuk menciptakan sistem pembayaran yang adil.

Kelemahan dalam Pemberian Merit Pay adalah sebagai berikut:

1. Tidak mungkin, dengan akurasi 100%, untuk membedakan kinerja berbagai karyawan untuk menentukan siapa yang paling layak mendapat imbalan kerja. Prestasi dan kontribusi yang paling diinginkan hampir tidak dapat diukur sehingga pendapat manajer atau supervisor tetap konstan dalam menentukan gaji yang pantas. Jika kita hanya menggunakan item yang dapat kita ukur, kita tidak mempertimbangkan aspek terpenting dari pekerjaan karyawan kita.
2. Jumlah waktu dan energi yang diinvestasikan oleh organisasi dalam upaya untuk membuat kinerja dapat diukur untuk gaji pantas, termasuk mengembangkan kompetensi, pengukuran, garis dasar untuk kinerja, dan sebagainya, lebih baik digunakan untuk memberikan layanan bagi pelanggan.
3. Dengan keterbatasan metrik, kemampuan pengawas untuk mengkomunikasikan kepada setiap karyawan nilai dari kontri businya, dan kinerja superior apa yang pantas dibayar, merupakan tantangan yang terus berlanjut. Beberapa super visor berkomunikasi lebih baik daripada yang lain dan komunikasi tentang apa yang memerlukan kinerja superior lebih mudah dalam beberapa pekerjaan daripada pekerjaan yang lain.

C. Keterampilan dan Pengalaman Kerja

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam membangun karir merupakan salah satu tugas perkembangan yang akan dilalui dalam kehidupan individu yang harus terus meningkatkan kemampuannya agar dapat membangun kinerja

ataupun jabatan yang dimilikinya. Hal ini diarahkan untuk mengoptimalkan segala kemampuan dan kekuatan yang ada dalam setiap individu atau pribadi. Selain itu, dalam organisasi atau instansi setiap pegawai/karyawan mengharapkan tidak hanya sekedar uang untuk mencukupi kebutuhan hidupnya, tetapi juga memiliki keinginan untuk dapat mengaktualisasikan dirinya. Salah satu sarana penting yang menjadi media untuk aktualisasi diri tersebut adalah kinerja, dengan adanya program kinerja seorang pegawai dapat menduduki posisi-posisi tertentu yang diinginkan.

Pegawai/karyawan dalam suatu organisasi memiliki kemampuan yang beragam, dilihat dari sektor-sektor ataupun divisi yang ditempatinya. Perkembangan dibidang keterampilan dan pengalaman kerja membuat organisasi semakin peka dalam peningkatan kualitas sumber daya yang dimilikinya. Terdapat juga sumber daya manusia atau pegawai yang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Oleh karena itu untuk menyikapi fenomena tersebut perlu adanya tindak lanjut dari organisasi sebagai upaya agar kemampuan yang dimiliki pegawai/karyawan tidak sama akan tetapi terus berkembang. Salah satunya yaitu dengan adanya kinerja. Program tersebut sebagai upaya organisasi untuk menjaga stabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan global yang terjadi, baik organisasi publik maupun bisnis.

Kinerja merupakan salah satu tujuan organisasi yang harus dicapai, karena keberhasilan organisasi dapat ditentukan oleh kinerja individu yang dimiliki organisasi tersebut yang dapat diketahui melalui penilaian dan hal ini dipandang sangat penting karena melalui penilaian kinerjalah akan diketahui seberapa baik pegawai telah menjalankan tugas dan fungsinya. Ketepatan pegawai/karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil kinerja akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai/karyawan. Namun demikian, sering terjadi, penilaian

dilakukan tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidak tepatan penilaian kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidapahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidak akuratan instrumen penilaian kinerja, dan ketidak pedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja, sehingga hal-hal tersebut telah membudaya dalam organisasi.

Setiap pegawai tentu menginginkan perkembangan atau suatu peningkatan dalam karir mereka. Walaupun beberapa pegawai/karyawan menganggap perkembangan karir seseorang banyak dipengaruhi oleh keberuntungan, namun dalam kinerja tetap dibutuhkan perencanaan yang tepat serta pemanfaatan peluang yang baik sehingga karir dapat berkembang sesuai dengan keinginan. Hal ini karena kinerja adalah salah satu pendekatan resmi yang dapat digunakan instansi dengan maksud menjaga sumber daya manusia unggul yang terdapat di instansi. Pegawai/karyawan yang ingin melakukan mengembangkan karir perlu memperhatikan penilaian kinerja, dan melihat apa yang unggul dalam dirinya. Sehingga perencanaan kinerja dari tiap-tiap pegawai bisa saja berbeda-beda. Penilaian kinerja dapat memberikan penjelasan serta informasi pada pegawai/karyawan tentang bagaimana kinerja mereka selama ini. Penilaian kinerja juga dijadikan dasar dalam penentuan kinerja oleh organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah keterampilan kerja. Keterampilan hanya dapat dicapai melalui kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilalukan sebagai upaya meningkatkan pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai. Terutama menghadapi kondisi- kondisi baru. Hal ini berkaitan dengan karir dan diharapkan sebagai upaya dalam mengatasi adanya kadaluwarsa sumber daya manusia pada organisasi tersebut. Sebagai wujud pemenuhan kebutuhan pada pegawai yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri yang nantinya terkait dengan kinerja.

Bagi pegawai/karyawan yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan keterampilan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja akan memperkuat kemampuan dalam melakukan sebuah tindakan. Pengalamaan kerja membangun seorang pegawai/karyawan untuk bisa melakukan tindakan-tindakan yang telah diketahui pada langkah pertama. Semua tindakan yang pernah dilakukan akan direkam dalam bawah sadar mereka dan akan dibawa terus sepanjang hidupnya. Pegawai/ karyawan yang sering mendapat pengalaman kerja melakukan pekerjaannya dengan baik akan menjadi sangat terampil dan tentunya akan lebih profesional, dibanding yang tidak pernah melakukan tindakan tersebut. Karena lamanya bekerja di suatu bidang akan memberikan suatu keterampilan yang semakin lama akan semakin baik. Pengalaman kerja seseorang yang banyak, selain berhubungan dengan masa kerja seseorang juga dilatarbelakangi oleh pengembangan diri melalui pendidikan baik formal maupun informal (Fitri, 2014).

Sebagai contoh, observasi yang dilakukan di salah satu kantor kementerian, masih ditemukan permasalahan-permasalahan yang terkait dengan kinerja pegawai/karyawan yakni dilihat dari latar pendidikan. Latar pendidikan pegawai Kementerian XYZ yang berjumlah 84 pegawai yang terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) berjumlah 33 pegawai dan pegawai non ASN berjumlah 51 pegawai. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan kementerian mayoritas memiliki latar pendidikan S1, sedangkan pegawai non ASN mayoritas memiliki

latar pendidikan SMA.

Dengan keadaan di atas maka terjadi kesenjangan antara latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai/karyawan terhadap penempatan tingkat jabatan yang didudukinya. Adanya kesenjangan tersebut dapat menimbulkan dampak negatif sehingga terjadi penurunan tingkat kedisiplinan, kurangnya tanggung jawab terhadap pekerjaan serta berkurangnya loyalitas pegawai terhadap organisasi. Oleh sebab itu diperlukan suatu kebijakan yang sesuai dengan penjenjangan karir yang berlaku dan yang lebih baik sehingga dapat memotivasi pegawai yang secara langsung berdampak positif bagi instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu permasalahan yang berkaitan dengan keterampilan kerja yaitu masih banyak pegawai yang kurang memiliki keterampilan yang kurang baik sehingga mengakibatkan kurangnya staf yang ahli dalam pelayanan dan pelaksanaan tugas yang diberikan atasan kepada pegawai/ karyawan. Terkadang pegawai/karyawan yang memiliki keterampilan yang cukup, merasa tidak adil karena terdapat pengangkatan jabatan berdasarkan kedekatan antara pegawai/karyawan dengan atasan. Pegawai/karyawan di Kementerian XYZ masih kurang beradaptasi dalam melayani masyarakat, disebabkan kurangnya pengalaman kerja membuat para pegawai sulit dalam pelayanan. Hal itu disebabkan karena para pegawai/karyawan lainnya tidak memiliki keterampilan, pengalaman kerja dan tanggung jawab kepada tugas yang diberikan kepadanya. Padahal sebagai instansi yang memiliki jumlah pegawai yang cukup banyak pasti mempunyai banyak pekerjaan yang harus terselesaikan dengan profesionalitas dari pegawainya. Semua pegawai/karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Tidak hanya itu saja terkadang di kantor terjadi kesalahpahaman antar pegawai yang satu dengan pegawai/ karyawan yang lainnya dan hal ini dapat menyebabkan suasana dalam bekerja kurang kondusif dan tidak nyaman sehingga antar pegawai/karyawan saling diam tidak saling tegur sapa, bahkan

dalam satu ruangan pekerjaan, dan akhirnya kerja sama antar pegawai/karyawan berkurang. Ketidaknyamanan ini bisa mengakibatkan pegawai menjadi tidak fokus dalam bekerja dan dapat mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan pegawai sehingga tidak dapat berjalan dengan maksimal dan kinerja jadi terhambat.

Keterampilan pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat keterampilan yang berbeda tergantung pada kemampuan dan pengalamannya. Keterampilan kerja memiliki manfaat yang besar bagi individu, perusahaan dan masyarakat. Bagi individu keterampilan kerja dapat meningkatkan prestasinya sehingga memperoleh balas jasa yang sesuai dengan prestasinya. Definisi keterampilan menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Wahyudi mengemukakan bahwa keterampilan adalah kecakapan atau keahlian untuk melakukan suattu pekerjaan hanya diperoleh dalam praktek, baik latihan praktek maupun pengalaman. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokan tiga kategori, yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan mental, seperti analisa, membuat keputusan, menghitung, menghapal.
2. Keterampilan fisik, seperti keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya sendiri.
3. Keterampilan sosial, yaitu seperti dapat mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain- lain.

Dunette dan Rachmawati dalam hasil penelitiannya mengemukakan keterampilan adalah kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat. Sedangkan menurut Irianto (2008) mengatakan bahwa keterampilan adalah kombinasi dari beberapa kemampuan kerja fisik dan non fisik dalam kaitannya dengan aplikasi perolehan pengetahuan baru. Adapun menurut Sedarmayanti (2011) mengatakan bahwa keterampilan pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (ability) dan

pengalaman (experience) yang cukup.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa keterampilan kerja adalah pegawai yang dapat bekerja lebih baik dan mampu menggunakan fasilitas kerja yang disediakan dalam mennyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

1. Dasar Keterampilan
   Menurut Robbins (2012), pada dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:
   a. Basic Literacy Skill
      Keahlian dasar merupakan keahlian seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang, seperti membaca, menulis dan mendengar.
   b. Technical Skill
      Keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam pengembangan teknik yang dimiliki, seperti menghitung secara tepat, mengoperasikan komputer.
   c. Interpersonal Skill
      Keahlian interpersonal merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja, seperti pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja dalam satu tim.
   d. Problem Solving
      Menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menajamkan logika, beragumentasi dan penyelesaian masalah serta kemampuan untuk mengetahui penyebab, mengembangkan alternatif dan menganalisa serta memilih penyelesaian yang baik.

2. Jenis-Jenis Keterampilan
   Menurut Robert L Katz yang dikutip oleh Silalahi, mengidentifikasikan tipe-tipe dasar keterampilan, yaitu:
   a. Keterampilan Teknik (technical skills)
      Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur– prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi

secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya.

b. Keterampilan Administratif
   Keterampilan administratif merupakan kemampuan untuk mengurus, mengatur dan mencatat informasi tentang pelaksanaan dan hasil yang dicapai serta berbagai hambatan-hambatan yang dialami maupun kemampuan mengikuti kebijakan dan prosedur.
c. Keterampilan Hubungan Manusia
   Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain, sebagai individu atau dalam kelompok, kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan menseleksi karyawan, menciptakan dan membina hubungan yang baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan dan mempengaruhi para pekerja, baik secara individual atau kelompok.
d. Keterampilan Konseptual
   Keterampilan konseptual merupakan kemampuan yang mengkoordinasi semua kepentingan dan aktifitas dalam suatu organisasi atau kemampuan mental untuk mendapatkan, menganalisa dan interpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber, ini mencakup kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, memahami bagaimana hubungan antar unit atau bagian secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian–bagian tergantung pada yang lain dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan mempengaruhi keseluruhan kemampuan melihat gambaran keorganisasian secara keseluruhan dengan pengintegrasian dan pengkoordinasian sejumlah besar aktivitas-aktivitas yang merupakan keterampilan konseptual.
e. Keterampilan Diagnostik
   Keterampilan diagnostik berhubungan dengan kemampuan untuk menentukan melalui analisa dan pengujian hakekat dari suatu kondisi–kondisi khusus.

Singkatnya keterampilan diagnostik dapat dimaknakan sebagai kemampuan secara cepat mendapatkan sebab yang benar dari suatu situasi tertentu melalui satu data yang simpang siur, observasi dan fakta-fakta.

D. Indikator-Indikator Kompetensi

Tolok ukur keterampilan/kompetensi kerja tidak ada yang mutlak, menurut Wahyudi, tingkat keterampilan/kompetensi kerja dapat ditentukan oleh dua faktor yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan (Ability)

   Kemampuan merupakan hal yang diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga diperoleh hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Pegawai yang memiliki kemampuan yang baik dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasan.

2. Pengalaman (Experience)

   Pengalaman merupakan lamanya masa kerja seorang pegawai yang diakui oleh instansi dalam jabatan yang bersangkutan.

   a. Konsep Pengalaman Kerja

      Menurut Manullang (2009), pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis- jenis pekerjaan yang telah dilakukan seseorang yang memberikan peluang besar bagi seseorang untuk

      melakukan pekerjaan yang lebih baik selama jangka waktu tertentu. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil seseorang dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

      Menurut Hasibuan (2013:109), pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya pegawai bekerja dengan baik, disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah

diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan. Dengan demikian masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, seseorang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi. Hal ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas.

Adapun menurut Marwansyah (2014:135), pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya.

Sedangkan menurut Sedarmayanti, pengalaman merupakan faktor utama dalam perkembangan seseorang, sedangkan pengalaman hanya mungkin diperoleh dalam hubungan lingkungannya. Pengalaman merupakan faktor utama dalam perkembangan seseorang dalam hal ini berarti bahwa jiwa dan kemampuan seseorang akan lebih mapan jika orang tersebut telah merasakan keadaan yang sebenarnya.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan kegiatan melakukan segala sesuatu yang pernah dialami oleh seseorang. Pengalaman kerja akan dapat memberikan keuntungan bagi seseorang dalam melaksanakan kerja selanjutnya karena orang tersebut sudah pernah melakukan pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi.

b. Pengukuran Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman kerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja, dimana hasil dari pengukuran tersebut digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan pada perusahaan. Menurut Marwansyah (2014) beberapa hal yang dapat digunakan

untuk mengukur pengalaman kerja seseorang yakni:

1) Gerakannya mantap dan lancar
   Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.
2) Gerakannya berirama
   Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.
3) Lebih cepat menanggapi tanda-tanda
   Artinya tanda-tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja.
4) Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya karena didukung oleh pengalaman kerja dimilikinya maka seorang karyawan yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.
5) Bekerja dengan tenang
   Seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

c. Indikator-Indikator Pengalaman Kerja

Pegawai/karyawan dapat dikatakan memiliki pengalaman kerja jika sudah melakukan pekerjaan secara berulang-ulang. Adapun beberapa indikator-indikator pengalaman kerja yang dikemukakan oleh menurut Foster (2007) adalah sebagai berikut:

1) Lama waktu atau masa kerja.
   Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada

tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.
   Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

E. Kinerja Sebagai Dasar Dari Insentif

Dalam rangka menghadapi era globalisasi saat ini dan dalam kondisi masyarakat sekarang, seringkali ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan banyak perusahaan/organisasi mengalami kegagalan, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi maupun yang disebabkan oleh kurang baiknya hasil kerja dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut, padahal harus diakui manusia adalah faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas dan semangat bagi perusahaan serta memegang peranan penting dalam fugsi operasional perusahaan.

Untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan suatu perusahaan/organisasi, maka perlu adanya suatu penghargaan untuk karyawan agar mampu bekerja dengan baik antara lain dengan memenuhi keinginan-keinginan karyawan, contohnya dengan memberikan gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman dan suasana kerja yang kondusif, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan mengupayakan insentif yang besarannya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir, karena insentif sangat diperlukan untuk memacu kinerja karyawan agar selalu optimal sesuai kemampuan masing-masing. Dengan menurunnya produktivitas dan semangat kerja karyawan, maka insentif perlu ditingkatkan

untuk menunjang kinerja karyawan dalam meningkatkan hasil produksi.

Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada karyawan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Pemberian insentif kepada karyawan sangat menunjang kinerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan maksimal dan lebih bertanggung jawab, bahkan pemberian insentif akan membuat karyawan semakin aktif dan berpacu dengan karyawan lain. Hal Ini merupakan unsur positif dalam menunjang kinerja para karyawan dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan kinerja karyawan tidak hanya didukung melalui pemberian insentif.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja para karyawan perusahaan adalah dengan mengadakan promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan suatu usaha yang dilakuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan akan pengakuan dan pengaktualisasian diri dengan kemampuan yang dimilikinya. Promosi memiliki arti yang sangat penting bagi karyawan, bahkan adanya peluang promosi dapat menjadi faktor pendorong bagi seorang karyawan untuk berprestasi dan secara terus menerus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya yang akan berdampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan. Kesempatan promosi jabatan dapat memberikan harapan bagi karyawan untuk maju dari posisi sebelumnya. Dengan kedudukan yang lebih tinggi seorang karyawan berharap mampu memenuhi segala kebutuhannya.

Terpenuhinya kebutuhan seorang karyawan akan menimbulkan rasa puas dalam dirinya. Kepuasan inilah yang akan menyebabkan karyawan bekerja dengan lebih giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sedangan tidak adanya program promosi jabatan dalam sebuah perusahaan akan menyebabkan ketidakpuasan dan ketidakstabilan karyawan, karena dengan tidak adanya kesempatan untuk maju dan mengembangkan kemampuannya akan menyebabkan karyawan bekerja dengan tidak maksimal dan kinerja yang buruk, bahkan bisa saja lama-

kelamaan akan mengundurkan diri dan berhenti dari pekerjaannya. Ketidakstabilan ini akan membuat kerugian pada perusahaan, karena perusahaan harus mengadakan rekrutmen karyawan baru, mengadakan pelatihan bagi karyawan baru dan harus memberikan pesangon kepada karyawan yang mengundurkan diri.

Hal ini akan membutuhkan banyak biaya, sehingga perusahaan harus mengeluarkan sejumlah biaya untuk itu. Penerapan insentif yang dilakukan perusahaan kepada karyawan serta pemberian promosi jabatan kepada karyawan yang memliki dedikasi tinggi, sangat menunjang kelancaran dan keberlangsungan perusahaan yang bila dilakukan secara baik dan adil akan menimbulkan hasil kinerja yang maksimal dari karyawan. Kedua hal tersebut akan sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan sangat menunjang kinerja karyawan. Dengan demikian, jelaslah bahwa penerapan insentif dan pemberian promosi jabatan mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perusahaan telah memahami beberapa hal mendasar seperti Job Description yang sudah diberikan kepada semua karyawan disetiap bagian kerja atau oganisasinya masing- masing. Peran pemimpin dalam memberikan insentif di perusahaan tergolong baik. Ini terbukti dengan adanya pemberian bonus tambahan, pemberian tunjangan berkala, apabila karyawan mendapat hasil kerja lebih dari yang ditargetkan, selain itu juga pemberian promosi jabatan yang ditawarkan kepada karyawan yang berprestasi untuk mengembangkan kemampuannya, hal ini bertujuan untuk lebih memotivasi dan menunjang kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan hasil kerjanya. Namun pada kenyatannnya, sebagian karyawan kurang memahami nilai insentif yang dianggap tidak sesuai dengan kinerjanya.

1. Pengertian Insentif

   Insentif merupakan balas jasa diluar gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil kerja dengan maksud agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan

agar mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, jadi seseorang mau bekerja dengan sungguh- sungguh jika didalam dirinya terdapat semangat kerja yang tinggi. Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan yang tidak menerima insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada motivasi yang tinggi (Haedar, dkk, 2015).

Simamora, menyatakan bahwa "insentif (incentive) merupakan program kompensasi yang mengaitkan bayaran (pay) dengan produktivitas". Hasibuan, mengemukakan bahwa "insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi diatas prestasi standar. Insentif ini adalah alat yang menggunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi". Jadi pemberian insentif adalah sarana yang dapat menimbulkan semangat kerja dari dalam diri seorang karyawan yang lebih besar dari sebelumnya untuk lebih berprestasi lagi bagi peningkatan kinerjanya.

Menurut Mangkunegara, insentif adalah suatu penghargaan atas dasar prestasi kerja yang tinggi yang merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi kerja karyawan dan kontribusi pada organisasi. Menurut G. R. Terry insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja. Lebih lanjut Terry menyebutkan, insentif adalah tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain, yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa insentif adalah program atau penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya atas dasar prestasi kerja yang tinggi, sebagai motivasi untuk mendorong karyawan lebih giat dalam bekerja dalam meningkatkan produktivitas kerja untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Insentif memiliki dua kepentingan, yaitu untuk perusahaan dan untuk karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, insentif dilaksanakan dengan maksud untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi dan memotivasi karyawan yang kurang berprestasi. Bagi karyawan, selain mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawa. Apabila kesejahteraan karyawan tercukupi maka karyawan akan lebih baik dan diharapkan berpengaruh pula terhadap prestasi kerjanya.

2. Bentuk-Bentuk Insentif

Menurut Sarwoto dalam bukunya Dasar Dasar Organisasi dan Management, dua macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu:

a. Insentif Material

Insentif material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini berniai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan kepada karyawan meliputi:

a. Bonus

Bonus merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima, serta diberikan berkala, sekali terima tanpa adanya ikatan pada masa yang akan datang.

b. Komisi

Merupakan bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan.

c. Profit Sharing

Yaitu insentif yng diterima karyawan yang diambil dari sebagian laba bersih.

d. Kompensasi yang ditangguhkan (Deffered Compensation)

Dua jenis program balas jasa yang dibayar dikemudian hari, diantaranya dana pensiun dan pembayaran kontraktual.

b. Insentif Non Material

Insentif non material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkaan prestasi kerjanya.

Macam-macam insentif non material meliputi:

1) Pemberian gelar secara resmi
2) Pemberian piagam penghargaan.
3) Pemberian pujian lisan atau tulisan.
4) Pemberian promosi.
5) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja
6) Ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

Menurut Koontz (1986) insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu berupa uang, lingkungan kerja yang baik dan partisipasi:

a. Uang

Merupakan suatu yang penting diberikan sebagai perangsang dengan memberi uang berarti memberi alat untuk merealisasikan kehidupan pegawai, hal ini dapat merangsang pegawai untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi yang meningkat akan menunjang pendapatan naik, maka dengan terpenuhinya kebutuhan maka ketenangan akan dapat dirasakan.

b. Lingkungan kerja yang baik

Pemberian insentif dilakukan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat diberikan pula penghargaan kepada pegawai yang menghasilkan prestasi yang tinggi. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik diperlukan sikap manajer yang baik dalam mendorong bawahannya agar giat bekerja. Menurut analisis para ahli, situasi kerja yang baik dapat meningkatkan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik- baiknya.

c. Partisipasi

Cara ini dapat memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan kesadaran melakukan tugas yaitu dengan diberikannya perhatian, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan. Dengan partisipasi akan memberikan pengakuan bahwa partisipan tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hal ini memerlukan suatu dukungan dan rasa persatuan sehingga para karyawan akan merasa ikut ambil bagian serta keinginan untuk berpartisipasi.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi insentif

Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam manajemen insentif, yaitu:

a. Sasaran yang ditetapkan dengan jelas dan dikomunikasikan dengan baik.
b. Komunikasi realistis untuk berhasil.
c. Pengetahuan mengenai nilai yang diciptakan jika mencapai sasaran tersebut.
d. Suatu gagasan mengenaiprestasi nilai yang perusahaan inginkan untuk dibagi dengan karyawan.
e. Sistem umpan balik yang mencegah kejutan yang tidak menyenangkan.
f. Persetujuan mengenai cara menghitung insentif dan menentukan kapan insentif tersebut akan terbayarkan.

4. Tujuan Pemberian Insentif

   Pemberian insentif atau upah perangsang bertujuan :

   a. Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda.
   b. Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan.
   c. Meningkatkan produktivitas.
   d. Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya.
   e. Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya.
   f. Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

5. Prinsip Pemberian Insentif

   Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.

   Pengaturan insentif harus ditetapkan dengan cermat dan tepat serta harus dikaitkan secara erat dengan tujuan-tujuan perusahaan yang bersangkutan. Jumlah insentif yang diberikan kepada seseorang harus dihubungkan dengan jumlah atau apa yang telah dicapai selama periode tertentu, sesuai dengan rumus pembagian yang telah diketahui semua pihak secara nyata. Rumus pembagian insentif ditetapkan secara adil sehingga dapat mendorong meningkatkan lebih banyak keluaran (output) kerja dan meningkatkan keinginan kuat untuk mencapai tambahan penghasilan serta dapat menguntungkan semua pihak.

6. Indikator Pemberian Insentif

   Adapun indikator pemberian insentif yaitu:

   a. Kinerja

      Besarnya kecilnya insentif yang diberikan bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang telah dicapai dalam waktu kerja pegawai.

   b. Lama kerja

      Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai menyelesaikan pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan.

   c. Senioritas

      Indikator ini menunjukan bahwa pemberian insentif didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi.

   d. Kebutuhan

      Indikator ini menunjukan bahwa pemberian insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai.

   e. Evaluasi Jabatan

      Nilai atau rangking dalam suatu jabatan juga menjadi indikator dalam pemberian insentif.

7. Pemberian Promosi

   Menurut Hasibuan (2015), mengatakan promosi adalah perpindahan yang mmemperbesar authority dan responsibility karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

   Menurut Siswanto, "promosi adalah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses untuk menaikkan tenaga kerja pada kedudukan yang lebih bertanggung jawab". Rivai,

berpendapat bahwa, "promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi tanggung jawabnya".

Menurut Tohardi, bahwa promosi jabatan merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab. Menurut Andrew F Sikula, promosi jabatan adalah suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perubahan posisi jabatan disuatu organisasi ke tingkat yang lebih tinggi yang menjadikan berubahnya kedudukan, hak, tanggung jawab, status, dan pendapatannya menjadi besar disertai peningkatan fasilitas lainnya.

8. Asas-Asas Promosi Jabatan Karyawan

Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas, sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawannya.

Asas-asasnya antara lain:

a. Promosi

Hendaknya beraasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

b. Keadilan

Penilaian harus jujur dan objektif, tidak pilih kasih atau like and dislike. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.

c. Formasi.

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan.

9. Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan jabatan karyawan adalah :

a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan faktor yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudh lama bekerja, tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan,

b. Kecakapan

Kecakapan yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian (kompetensi) yang diperlukan unntuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan adalah kumpulan pengetahuan (tanpa

memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

1) Kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
2) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (direcing), penilaian (evaluating), dan pembaruan (innovating).
3) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.

Kelebihan promosi berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan (Hasibuan, 2003:108):

1) Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
2) Disiplin karyawan semakin baik, karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
3) Perusahaan akan mendapat karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan ercapai.

10. Tujuan Pemberian Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan, mengemukakan tujuan-tujuan promosi jabatan yaitu :

a. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan

direslisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

b. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja pada karyawan dan merupakan daya dorongan bagi karyawan dan lainnya.
c. Untuk memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobannya.
d. Kesempatan untuk mengembangkan kreativitas dan motivasi yang lebih baik lagi.
e. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
f. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.

11. Indikator Promosi Jabatan

Menurut Wahyudi (2018), indikator yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan promosi jabatan yaitu:

a. Kejujuran.

   Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidak jujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

b. Loyalitas.

   Tingkat loyalitas tenaga kerja tehadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

c. Tingkat pendidikan.

   Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada

jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

d. Pengalaman kerja.

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih inggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

e. Prestasi Kerja

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, Prestasi kerja merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawar lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaa promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

F. Kompetensi Sebagai Dasar Kinerja

Perkembangan zaman yang terjadi secara terus menerus dan persaingan organisasi perusahaan yang semakin nyata seakan menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi perusahaan yang telah ada ataupun yang baru memulai. Perusahaan dituntut untuk bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Dalam menghadapi perkembangan tersebut, perusahaan harus mampu mengoptimalkan kinerjanya sehingga mampu bertahan dengan arus globalisasi yang semakin pesat.

Sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan memiliki peran yang sangat penting agar dapat menopang kinerja perusahaan tersebut. Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat membuat instansi atau perusahaan semakin terpacu untuk dapat terus meningkatkan kinerja. Sehingga,

dapat menciptakan suatu produk atau jasa yang bermanfaat dan memiliki nilai lebih bagi masyarakat. Sumber daya manusia juga merupakan faktor penting sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Kompetensi adalah suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang secara bersamaan membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah di tetapkan. Kompetensi terdiri dari atas 5 (Lima) Karakteristik yaitu Knowledge (pengetahuan), Skills (keterampilan), Self-Concept (konsep diri), Traits (karakteristik diri), Motives (motif).

Penempatan kerja juga merupakan proses penting dalam mendapatkan karyawan yang berkompeten dan sesuai dengan kemampuannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penempatan kerja berhubungan dengan upaya untuk menjamin bahwa kebutuhan jabatan dan karakteristik organisasi sangat cocok dengan keterampilan, pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. penempatan kerja yang sesuai juga merupakan salah satu aspek yang penting baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, yakni melalui rekrutmen, pendidikan dan pelatihan serta penilaian kinerja karyawan sehingga kompetensi yang dimiliki karyawan lebih baik dari waktu ke waktu.

Apabila kompetensi karyawan menjadi lebih baik maka mereka bisa bekerja dengan efisien, kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya baik dan kuantitasnya terpenuhi, sehingga perusahaan bisa mencapai tujuan yang lebih baik kedepannya. Dan dengan karyawan berbasis kompetensi dan penempatan kerja yang sesuai, maka akan sangat berpengaruh pada kinerja seorang karyawan. Jika karyawan memiliki latar belakang kompetensi yang tidak sesuai dengan bidang kerjanya, maka akan menghasilkan kinerja yang di bawah standar ketentuan perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan memiliki latar belakang kompetensi yang sesuai dengan bidang kerjanya, maka akan menghasilkan kinerja yang bagus.

Namun persoalan kompetensi dan penempatan kerja karyawan bukan sekedar hasil ataupun capaian kerja semata, tapi termasuk proses yang dapat memberi pengaruh dalam pencapaian kinerja. Berdasarkan salah satu faktor yang memunculkan kendala internal dan menyebabkan terganggunya kinerja perusahaan/organisasi, adalah persoalan Sumber Daya Manusia (SDM).

1. Kompetensi

   Menurut Spencer dan Spencer dalam Palan, kompetensi adalah sebagai berikut: "Karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual".

   Siagian menyatakan kompetensi adalah tindakan atau perilaku yang dapat diukur melalui kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Menurut Spencer dan Spencer (dalam Sutrisno), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.

   Menurut Wibowo Pengertian kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional. Kompetensi menunjukan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional.

   Sutrisno secara harafiah menyebutkan kompetensi berasal dari bahasa "competence" yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Adapun secara etimologi kompetensi berarti sebagai dimensi perilaku keahlian dan keunggulan seseorang pemimpin atau staf mempunyai

keterampilan pengetahuan, dan perilaku yang baik yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara beprilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (personal selection), perencanaan pengalihan tugas (succession planning), penilaian kerja (performance appraisal) dan pengembangan (development).

2. Manfaat Kompetensi

Menurut Rylatt dan Lohan kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi, sebagai berikut :

a. Karyawan
   1) Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
   2) Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
   3) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir.
   4) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran

dan pertumbuhan.

b. Organisasi
   1) Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.
   2) Meningkatnya efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
   3) Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
   4) Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
   5) Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
   6) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
   7) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

3. Karakteristik Kompetensi

   Spencer dan Spencer mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil karena menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

   Ada lima karakteristik utama dari kompetensi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu :

a. Motif (motives), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan.
b. Watak (traits), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi.
c. Konsep diri (self concept), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya.
d. Pengetahuan (knowledge), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
e. Keterampilan (skill), kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental.

4. Indikator Kompetensi
Adapun yang menjadi indikator kompetensi kerja menurut Wibowo (2018) yaitu:

c. Pengetahuan (knowledge) adalah pengetahuan yang dimilki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau divisi yang dikerjakannya.
d. Keterampilan (skill) adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal.
e. Perilaku (attitude) adalah pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

5. Penempatan Kerja

Penempatan kerja merupakan proses penempatan orang -orang yang tepat pada tempat yang tepat. Akan tetapi sebelum proses penempatan dilakukan yang terlebih dahulu

dilakukan adalah melaksanakan proses seleksi. Menurut Patricia penempatan kerja merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda (Patricia, 2016:201).

Menurut Mathis dan Jackson mengatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaanya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Rivai menyatakan penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut.

Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas tugasnya pada jabatan yang bersangkutan. Siagian menyatakan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

6. Jenis-jenis Penempatan Kerja

Menurut Veithzal Rivai terdapat tiga jenis penting dari penempatan yaitu sebagai berikut:

a. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan.

b. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada

perusahaan. Transfer terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya. Demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya.

c. Job-Posting Programs

Job-Posting Program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik.

Kualifikasi dan ketentuan lain biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisor, karyawan yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM.

Tujuan program Job-Posting ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal. Dengan demikian, job posting dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan.

7. Metode Penempatan Kerja

Pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaanya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Penempatan karyawan seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal. Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai.
Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini adalah :

a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
c. Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
d. Pengadaan (recruitment).
e. Mengadakan test atau sebaliknya men-secreening para pelamar.
f. Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas.
g. Mengadakan seleksi pegawai yang paling berkualitas.

8. Indikator Penempatan Kerja

Menurut Wahyudi dikutip dari Suwatno dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

a. Pendidikan
   Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:
   1) Pendidikan yang disyaratkan
   2) Pendidikan alternatif.
b. Pengetahuan kerja
   Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

c. Pengalaman kerja

Pengalaman seseorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

1) Pekerjaan yang harus ditempatkan.
2) Lamanya melakukan pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Aprilia Christy Mawei, Olivia Nelwan dan Yantje Uhing, 2014, *Kepemimpinan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank BNI (Persero), Tbk. KCU Manado" Jurnal EMBA*, Vol 2 No.2, ISSN : 2303-1174
2. Bambang Wahyudi, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bandung:Sulita Bill Foster,2007,*Pembinaan Untuk Peningkatan Karyawan,*Jakarta:PPM
3. Bram Afrilyan, Februari 2017, Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT.Wahana Meta Riau Di Pekanbaru, *JOM Fekon*, Vol.4 No.1
4. Cendikia Marwansyah, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bandung:Alfabeta
5. Edy, Sutrisno, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Kencana Prenada. Media Group,
6. Fanny Maulinda Afriani, 2018, Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Maintenance Pada PT. Bintang Alam Rezeki Site Cem Tanah Merah Samarinda, *e-Jurnal Administrasi Bisnis,* Volume 6 Nomor 4, ISSN : 2355-5408
7. Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
8. Kamang K. Pesik, Dkk, *Pengaruh Keselamatan Kerja Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN Area Manado*, ISSN 2303-1174, Vol. 6 No.4 September 2018
9. Malayu S.P.Hasibuan,2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta:PT. Bumi Aksara
10. Manullang, 2009, *Dasar-Dasar Manajemen,* Jogyakarta:GMU Press
11. Patricia Runtuwene, Bernhard Tewal, dan Christoffel Mintardjo, 2016, Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Sulutgo Manado, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi,* VOL.16 NO.01
12. Sedarmayanti,2011, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja,* Bandung:Mandar Maju
13. Siagian, Sondang. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Cetakan ke-24. Jakarta: Bumi Aksara.
14. Stephen P.Robbins,2012, *Perilaku Organisasi,* Jakarta:Erlangga
15. Wibowo, 2016, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

BAB VIII
MOTIVASI KERJA

Motivasi berasal dari kata Latin movere yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik.

Abraham Sperling dalam Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa: "Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive". (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif).

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri seorang pegawai yang perlu dipenuhi dengan itu agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Menurut Samsudin (2018) mengemukakan bahwa motivasi adalah "proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan". Sedangkan menurut Liang Gie dalam Samsudin menyatakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan- tindakan tertentu.

Menurut Sulistiyani (2003), motivasi adalah: "proses pemberian dorongan kepada anak buah agar anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal". Sedangkan menurut Richard M. Stears dalam Sedarmayanti (2009): motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Pendapat para ahli ini dapat diartikan bahwa esensi dari motivasi yaitu mampu untuk menggerakkan dan menciptakan sebuah semangat nyata serta perilaku kerja agar dapat memberikan kontribusi luar biasa pada organisasi maupun perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Selain itu menurut Siagian (2009): " bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya". Berbeda lagi dengan pendapat Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2010): "motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai".

Berdasarkan Pengertian di atas motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Robbins (2003), mengatakan bahwa: (the willingness to exert high level of effort toward organizational goals, conditioned by the efford of ability to statisfy same individual need).

"Motivasi adalah suatu proses yang ikut menentukan intensitas, arah, ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan, motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya".

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah adanya suatu keinginan individu untuk mencapai kepuasan dengan upaya menggunakan kekuatan baik dari dalam maupun dari luar dirinya yang dijadikan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Anoraga (2006), mengartikan "motivasi sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu". Sedangkan Chuck (2005), mendefinisikan motivasi sebagai "Motivation is the set of forces that initiates, directs, and makes people persist in their effort to accomplish a goal". Motivasi adalah sebuah upaya yang menginisiatifkan, mengarahkan dan membuat orang secara teguh dalam usaha mereka untuk mencapai tujuan.

Ishak dan Hendri (2003), menyatakan bahwa: "Motivasi sebagai suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja". Kemudian Kreitner dan Kinicki (2008), mengemukakan bahwa: "Motivasi adalah proses psikologis yang menimbulkan dan mengarahkan kepada tujuan yang diarahkan oleh perilaku (Motivation is psychological process that arouse and direct goal-directed behavior)". Sedangkan Rivai (2004), mendefinisikan "Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu".

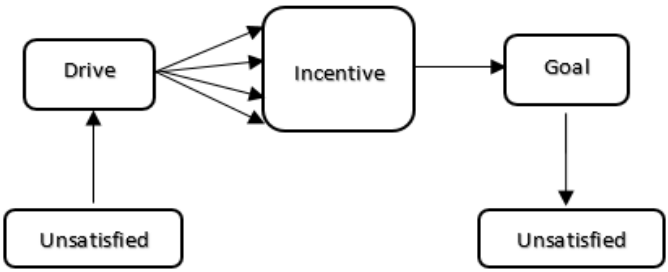
Pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebagai pokok motif dari suatu dorongan psikologis yang mengarahkan perilaku menjadi serangkaian sikap dan nilai-nilai individu secara spesifik sesuai dengan tujuannya.

A. Motivasi Sebagai Dorongan Kinerja

Menurut Shani dan Lau (2009) bahwa: "Motivasi kerja (work motivation) adalah suatu rangkaian tenaga energik yang berasalkan dari keduanya, baik yang dikerjakan dari dalam atau dari luar manusia secara individu" (work motivation is a set energetic forces that originates both within as well as beyond an individual being). Kemudian menurut Eisenhower dalam Baldoni (2005) bahwa: "Motivasi adalah seni membuat orang melakukan apa yang ingin mereka lakukan, karena mereka ingin melakukannya". Sedangkan menurut McShane dan Von Glinow

(2010) menyatakan bahwa: "Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah perilaku, intensitas, dan ketekunan secara sukarela, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai arti yang sama dengan motif, yakni sebagai suatu daya pendorong untuk melakukan sesuatu".

Pendapat dari ketiga ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah energi yang berada di dalam dan diluar diri individu yang dianggap sebagai kekuatan (dorongan) pada diri seseorang yang mempengaruhi perilakunya untuk melakukan sesuatu secara sukarela.



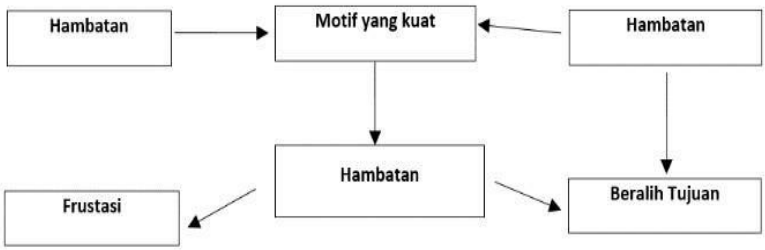
Gambar 8.1
Motivasi Sebagai Pembangkit Dorongan

Keterangan : Bilamana suatu kebutuhan tidak terpuaskan maka timbul dorongan (drive) dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (incentive) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

Pada diri seseorang akan senantiasa muncul suatu kebutuhan, apabila kebutuhan tersebut tidak terpuaskan maka akan timbul suatu dorongan sebagai upaya untuk terpenuhi kebutuhannya. Apabila kebutuhan tersebut sudah terpenuhi dan mencapai tujuan sesuai yang diinginkan maka individu akan merasa puas.

Sedarmayanti (2014), mengatakan: "motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan upaya tingkat tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan sebagai upaya

untuk memenuhi kebutuhan individual". Unsur upaya merupakan intensitas, bila seseorang termotivasi ia akan mencoba kuat. Kebutuhan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu dan tampak menarik. Dari batasan yang telah diutarakan secara sederhana dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada suatu tujuan tertentu dengan komitmen penuh sampai tercapainya tujuan yang dimaksud.



Gambar 8.2
Hambatan Pemenuhan Kebutuhan dan Akibatnya
Sumber: Sedarmayanti, 2014.

Pendekatan motivasi adalah bahwa pimpinan menciptakan iklim yang dapat membuat pegawai merasa termotivasi. Pegawai hendaknya mendapat inspirasi sehingga merasakan adanya harapan dan ketersediaan dalam organisasi di lingkungan kerjanya. Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam beberapa hal, motivasi seorang pegawai akan timbul karena pengaruh pimpinan yang efektif.

Motivasi adalah keandalan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi atau dorongan kegiatan atau suatu gerakan yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan pendorong untuk mengarahkan pegawai dan hal itu menujukkan betapa pentingnya motivasi dalam kepuasan kerja di dalam suatu lingkungan organisasi.

Beberapa pengertian yang disampaikan tersebut di atas berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa: "manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkan untuk dilakukan".

Terdapat teori-teori motivasi yang dapat dikelompokkan atau diklasifikasi sebagai berikut:

1. Teori kepuasan (Content theory) yang memusatkan pada apa-nya motivasi.
2. Teori Motivasi Proses (Process Theory) yang memusatkan pada bagaimana-nya motivasi.
3. Teori Pengukuhan (Reinforcement Theory) yang menitikberatkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

Hal yang dapat memotivasi semangat kerja seorang pegawai adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun nonmaterial yang didapatkannya sebagai imbalan atas balas jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materil dan nonmaterial yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seorang pegawai akan semakin meningkat.

Menurut Hasibuan (2009), tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kretivitas, dan partisipasi pegawai.
8. Meningktakan tingkat kesejateraan pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow yaitu hierarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi. Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kurang semangat. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira dan semangat sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (hierarchy of needs) milik Abraham Maslow yang mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow's Need Hierarchy Theory. Maslow dalam Hasibuan (2009), mengemukakan bahwa dalam setiap diri manusia terdapat lima hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs) Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau giat bekerja.

2. Kebutuhan Rasa Aman (Safety and Security Needs); Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk: (1) Kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan; (2) Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja.

3. Kebutuhan Sosial (Affiliation or Acceptance Needs); Kebutuhan sosial adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas memiliki

kebutuhan- kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan, yaitu: (1) Kebutuhan akan diterima orang lain (sense of belonging); (2) Kebutuhan akan dihormati (sense of importance); (3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (sense of achievement).

4. Kebutuhan Penghargaan (Esteem or Status Needs); Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan (prestise) dari pegawai dan lingkungan kerjanya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status. Meliputi faktor- faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian, dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization) Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya yang meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

B. Motivasi Menghasilkan Kinerja

Manusia dalam kehidupannya selalu terkait dengan organisasi, sejak lahir sampai meninggal tidak bisa lepas dari organisasi. Menurut Rasul (2000) yang menyatakan bahwa:

"Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis".

Ilustrasi tersebut menunjukkan bahwa kehidupan manusia tidak dapat dilepaskan dari organisasi, karena manusia yang tidak bisa berhubungan dengan organisasi tidak dapat berinteraksi dengan manusia lainnya, sehingga tidak akan dapat

berpikir dan berkembang sebagai anggota masyarakat. Pergaulan manusia di dalam organisasi tidak sekedar berinteraksi tetapi harus mampu melakukan aktualisasi diri untuk mencapai (prestise) dan prestasi, sehingga berpengaruh di dalam kehidupannya. Ukuran dari standar kinerja pegawai ini menurut Sutrisno (2010) meliputi:

1. Efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dimana pekerjaan telah mencapai tujuan, sedangkan efisien bila pekerjaan itu memuaskan untuk mendorong tujuan.
2. Otoritas dan tanggungjawab. Organisasi yang baik memiliki wewenang dan tanggung jawab didelegasikan untuk tidak terjadi tumpang tindih dalam tugas.
3. Disiplin. Kesadaran pegawai untuk menyadari peraturan karena harus dijalankan dalam bertugas.
4. Inisiatif. Perbaikan dengan daya pikir kreatif dalam bentuk ide dan merencanakan sesuatu di dalam organisasi.

Pendapat di atas, menunjukan standar pengukuran Kinerja Pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Keunggulan organisasi dalam melaksanakan tujuannya yang tidak dapat lepas dari kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya. Setiap anggota organisasi harus memahami visi dan misi organisasi agar dapat memperkuat organisasi dalam mencapai sasarannya.

Menurut Moeheriono (2009: 60) bahwa kinerja dimaksudkan dipahami sebagai berikut:

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dapat dipahami bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika orang atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria dan standar keberhasilan untuk mengukur kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Konsep kinerja menurut Widodo (2005) menyatakan bahwa: "kinerja adalah melakukan suatu

kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan". Pengertian ini mendasarkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal dengan tidak melanggar aturan dan etika kehidupan.

Mahsun (2009) mendefinisikan tentang kinerja yang dapat dipahami sebagai berikut:

Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam "strategic planning" suatu organisasi. Memahami pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja bukan hanya menyatakan hasil kerja tetapi juga berkaitan dengan proses kerja yang berlangsung sesuai dengan tahapan kerja yang dicapai pegawai.

Sedarmayanti (2009) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut:

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu lingkungan organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan tingkat moral dan etika yang berlaku pada lingkungan tertentu.

Adapun pendapat dari Bernandin dan Russell yang oleh Gomes (2003) mengenai pengertian kinerja atau performansi sebagai berikut:

"Performansi adalah catatan outcome yang dihasilkan dari suatu fungsi pada pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu".

Uraian di atas menjelaskan bahwa performansi itu melebihi dari output kerja yang disebut outcome sebagai pelaksanaan fungsi kerja akhir dengan menentukan periode tertentu. Kalau ukuran kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan prestasi seseorang selama periode tertentu. Dalam membandingkan hasil ini, maka standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai.

Mahmudi (2007) mengemukakan beberapa pertanyaan yang perlu diperhatikan pada saat akan mengukur kinerja, antara lain:

1. Apa yang sebenarnya akan diukur?
2. Skala atau ukuran apa yang akan digunakan?
3. Berapa toleransi kesalahan (margin of error) yang dapat diterima?
4. Siapakah yang akan mengukur?
5. Untuk siapa informasi kinerja tersebut dan apa yang akan mereka lakukan dengan laporan hasil kinerja itu?

Pendapat di atas mempertanyaan pengukuran kinerja dari sisi ukuran yang ada dan laporan hasil kerja yang dilakukan digunakan, kesalahan yang akan pegawai. Selanjutnya Mahmudi (2007) mengemukakan pula mengenai tujuan dari pengukuran kinerja pada suatu organisasi yang dikemukakan sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment.
5. Memotivasi pegawai.
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Rumusan tujuan pengukuran kinerja tersebut merupakan tolak ukur pengukuran kinerja pada sektor publik untuk menentukan tingkat ketercapaian organisasi dalam mencapai tujuannya. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007) mengemukakan faktor-faktor kinerja sebagai berikut:

1. Personal factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. Leadership factor, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. Team factor, ditujukan ole kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. Sistem factor, ditujukan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Situational factor, ditujukan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kelima faktor tersebut merupakan faktor penting untuk mengukur kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya pada organisasi di mana pegawai tersebut bekerja. Berkaitan dengan pendapat di atas faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja menurut pendapat Mitchell dalam Sedarmayanti (2001) adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) yang dirumuskan sebagai berikut: "Human performance = Ability + Motivation". Selanjutnya Mitchell dalam Sedarmayanti (2001) mengemukakan mengenai pengukuran kinerja lain. Berdasarkan pada aspek-aspek kinerja tersebut, antara lain:

1. Kualitas kerja
2. Ketepatan waktu
3. Inisiatif
4. Kemampuan
5. Komunikasi.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa pengukuran kinerja didasarkan pada standar yang berkaitan dengan ketepatan, ketelitian, adanya instruksi, inisiatif dan tumbuhnya kerjasama

diantara sesama pegawai. Lebih jauh tentang konteks manajemen berbasis kinerja, Grote (1997) menyebutkan lima tanggungjawab utama yang harus dipenuhi oleh setiap individu untuk mencapai kinerja yang dinginkan, antara lain:

1. Memberikan komitmen terhadap pencapaian tujuan.
2. Meminta umpan balik (feedback) atas kinerja yang telah dilakukan.
3. Melakukan komunikasi secara terbuka dan teratur dengan manajernya.
4. Mendapatkan data kinerja dan membagi data itu kepada pihak lainnya.
5. Menyiapkan diri untuk dilakukan evaluasi atas kinerja yang tela di capai.

Setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Semuanya itu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama di dalam organisasi, oleh karena itu komitmen yang tinggi dibutuhkan dari seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi. Menurut Mahsun (2009) aspek-aspek pengukuran kinerja khususnya pada organisasi sektor publik dikemukakan sebagai berikut:

1. Kelompok masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Kelompok proses (process) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaannya kegiatan tersebut.
3. Kelompok keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (tangible) maupun tidak berwujud (intangible).
4. Kelompok hasil (outcome) adalah segala sesuatu yang berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. Kelompok manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

6. Kelompok dampak (impact) adalah ditimbulkan baik positif maupun negative

Seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Selain itu performance yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang amat penting bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi pegawai tersebut bekerja. Selanjutnya pendapat lain dikemukakan Mangkunegara (2000) yang menyatakan 4 (empat) faktor Kinerja Pegawai yang menjadi standar penilaian hasil kerja sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas Kerja meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap pegawai lainnya, pekerjaan serta kerjasama terhadap organisasi.

Dari pernyataan di atas, dapat dinyatakan bahwa faktor-faktor kinerja pegawai itu berkaitan dengan kualitas, kuantitas, keandalan dan sikap pegawai keberhasilan dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasian. Untuk mencapai suatu kinerja, organisasi harus melihat "critical success factor (CSF), yaitu area yang mengidentifikasikan kesuksesan kinerja pada unit kerja organisasi". Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 8.1
Critical Success Factor (CSF)

No	Keberhasilan Utama Organisasi (CSF)	Tujuan Strategik	Indikator Kinerja
1	Layanan berkualitas tinggi dan tepat waktu	Memantau dan Mengendalikan pada pelayanan setiap waktu	Pelayanan yang tepat waktu
2	Karyawan yang berkualitas tinggi	Memantau proses penerimaan dan seleksi karyawan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas	Tingkat keterampilan karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan
3	Sistem keuangan yang baik dan teratur	Menciptakan sistem keuangan yang efektif dan efisien	Efektivitas sistem pelaporan keuangan
4	Hasil produk yang berkualitas	Membuat produk yang berkualitas dan dapat diterima pasar	Jumlah omset penjualan

Sumber: Moeheriono (2009)

CSF merupakan area yang menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel kunci yang dapat dipergunakan sebagai indikator kinerja atau sebagai masukan dalam menentukan indikator kinerja.

Mahmudi (2007) mengemukakan tentang tahapan kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Tahap perencanaan kinerja. Semua kegiatan harus didahului dengan adanya perencanaan, karena masa depan penuh dengan ketidakpastian dan kebolehjadian.
2. Tahap pelaksanaan kinerja. Setelah kontrak kerja disepakati, tahap berikutnya adalah implementasi, dalam hal ini manajer beranggungjawab untuk melakukan pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, pendelegasian dan pengarahan kepada bawahannya.
3. Tahap penilaian kinerja. Kinerja dinilai untuk menentukan kesuksesan atau kegagalan. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan tujuan organisasi.
4. Tahap review/telaah kinerja. Manajer dan bawahan melakukan pertemuan untuk mengkaji kinerja membahas hasil yang telah dicapai dan faktor-faktor kinerja yang mendukung pencapaian prestasi.
5. Tahap pembaharuan dan pengontrakan ulang. Tahap untuk revisi tahap pertama, yaitu menetapkan kembali akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi organisasi.

Kelima tahap kinerja yang dikemukakan di atas, meliputi tahap perencanaan kinerja, tahap pelaksanaan kinerja, tahap penilaian kinerja, review/telaah kinerja serta tahap pembaharuan dan pengontrakan ulang, dalam pelaksanaannya harus berjalan melalui proses sistematis. Untuk itu, perlu dibuat desain sistem manajemen kinerja yang tepat untuk mencapai kinerja optimal. Selanjutnya Mahmudi (2007) mengemukakan pula faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.

3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

Berdasarkan sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, tetapi kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor- faktor lain di luar faktor personal seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau kerja tim, karena semuanya mengikat bagi peningkatan kinerja pegawai.

Hakikat kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan fungsinya, sehingga tercapai tujuan organisasi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan. Prawiro Suntoro (Tika, 2006) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Tika (2006), memberi batasan mengenai kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Selanjutnya juga Tika (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Schermerhorn dalam (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi M Basri, 2005) menerangkan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan oleh individual, kelompok dan organisasi.

Kinerja pegawai dapat dioptimalkan melalui pemetaan jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai, sehingga pegawai memahami fungsi dan tanggungjawabnya. Kinerja pegawai akan tercipta, andaikan pegawai dapat melaksanakan

tanggungjawabnya dengan tepat. Menurut Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2010), ada enam dimensi untuk mengukur kinerja pegawai secara akurat, antara lain:

1. Quality, yaitu tingkatan untuk mengukur proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Quantity, yaitu jumlah hasil kerja yang diukur dengan produk, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan pegawai.
3. Timelines, yaitu mengukur sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan output lain.
4. Cost effectiveness, yaitu mengukur penggunaan sumber daya organisasi (manusia, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi/keefektifan biaya.
5. Need for supervision, yaitu tingkat untuk mengukur seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa pengawasan supervisor.
6. Interpersonal impact, yaitu tingkat untuk mengukur pegawai dalam memelihara harga, nama baik dan Kerjasama diantara rekan kerja serta bawahan.

Penilaian kinerja itu perlu dilakukan di dalam setiap organisasi, penilaian kinerja sangat penting perannya, karena dari hasil penilaian kinerja tersebut akan dapat dijadikan landasan ataupun dasar untuk peningkatan pelayanan terhadap masyarakat/konsumen secara terus menerus. Di lain pihak, ukuran kinerja juga membantu masyarakat untuk mengevaluasi tingkat pelayanan. Pengukuran kinerja yang diarahkan pada masalah tertentu, yaitu bahwa penilaian kinerja menjadi suatu sasaran dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi dalam menentukan efesien dan efektivitas tugas-tugas organisasi dalam pencapaian sasaran.

Untuk menjalankan organisasi tentu perlu diterapkannya konsep manajemen agar tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, menurut G R .Terry yang dikutip oleh

Handayaningrat (1990) bahwa manajemen adalah :

"Suatu proses yang membeda-bedakan atas: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan, dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya."

Dari definisi di atas Terry mengemukakan empat fungsi manajemen yaitu :

1. Perencanaan (Planning)

   Perencanaan adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan kenyataan-kenyataan, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi yang berhubungan dengan waktu yang akan datang (future) dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dengan penuh keyakinan untuk tercapainya hasil yang dikehendakinya.
2. Pengorganisasian (Organizing)

   Pengorganisasian adalah menentukan, mengelompokan dan pengaturan berbagai kegiatan yang dianggap perlu untuk pencapaian tujuan, penugasan orang-orang dalam kegiatan-kegiatan ini, dengan menetapkan faktor-faktor lingkungan fisik yang sesuai, dan menunjukan hubungan kewenangan yang dilimpahkan terhadap setiap individu yang ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.
3. Penggerakan Pelaksanaan (Actualiting)

   Penggerakan pelaksanaan adalah usaha agar semua anggota kelompok suka melaksanakan tercapainya tujuan dengan kesadarannya dan berpedoman pada perencanaan (*planning)* dan usaha pengorganisasiannya.
4. Pengawasan (Controlling)

   Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus diselesaikan yaitu: pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu melakukan tindakan korektif agar pelaksanaannya tetap sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan standar.

C. Lingkungan Kerja dan Motivasi

Dalam dunia kerja pada suatu perusahaan banyak sekali aspek penunjang yang mendukung berjalanya suatu perusahaan antara lain contohnya adalah karyawan, peralatan kerja, lingkungan kerja dan lain-lain. Hal-hal tersebut perlu sekali diperhatikan agar pencapaian tujuan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dengan memperhatikan lingkungan kerja diharapkan dapat menambah semangat dan motivasi dalam bekerja. Apabila semangat kerja dan motivasi karyawan meningkat maka otomatis produktivitas karyawan juga akan meningkat. Apabila hal ini dapat berjalan dengan baik maka pencapaian tujuan suatu perusahaan akan berjalan dengan baik.

Menurut Ahmad Tohari "Lingkungan kerja fisik walaupun di yakini bukanlah faktor utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan, namun faktor lingkungan kerja fisik merupakan variabel yang perlu diperhitungkan oleh para pakar manajemen dalam pengaruhnya untuk meningkatkan produktivitas" (Tohari, 2002).

Para karyawan yang melaksanakan tugas dan pekerjaanya harus diberikan perhatian, salah satunya adalah memperhatikan lingkungan kerja karyawannya. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan bekerja secara maksimal untuk kemajuan perusahaan. Sedangkan menurut Gauzali Saydam mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah: "Keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi perkerjaan itu sendiri" (Saydam, 2000). Pada dasarnya lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Nitisemito mengemukakan: "Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan" (Nitisemito, 1992). Mangkunegara (2010) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola

komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Suatu lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Sunyoto (2012) mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain. Oleh karena itu lingkungan kerja yang baik sangat menentukan hasil kinerja yang diraih oleh seseorang. Lingkungan kerja juga berarti keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan lainnya yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai. Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktifitas kerja pegawai.

Sedamaryanti (2009) menyatakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Nitisemito (2011) mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugastugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Dari berbagai pendapat di atas maka jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kondisi lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat bekerja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan mempengaruhi optimalisasi hasil yang diperoleh dan berpengaruh juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum.

Dengan melihat adanya korelasi fisik terhadap mental, maka perlu mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain penerangan, suhu udara, kelembaban udara, penggunaan warna, ruang gerak dan keamanan. Hal-hal tersebut merupakan faktor yang penting yang dapat membuat karyawan memberikan semangat dan gairah dalam bekerja. Hal ini pula yang menjadi penunjang dalam meningkatkan produktivitas.

Pernyataan di atas manyampaikan bahwa yang dimaksud dengan kondisi lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat bekerja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan mempengaruhi optimalisasi hasil yang diperoleh dan berpengaruh juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum.

1. Faktor-faktor Lingkungan Kerja

   Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (Siagian, 2010): 1) Bangunan tempat kerja; 2) Ruang kerja yang lega; 3) Ventilasi pertukaran udara; 4) Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan; 5) Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah.

Sedarmayanti, (2009) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

a. Lingkungan kerja fisik

Menurut Sedarmayanti , lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun scara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

b. Lingkungan kerja non-fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Lingkungan kerja non fisik mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan

pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

Menurut Robbins (2002) lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: a) suhu, b) kebisingan, c) penerangan, d) mutu udara.

a. Suhu

   Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

b. Kebisingan

   Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

c. Penerangan

   Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam mempelancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua dibanding yang lebih muda.

d. Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat menggangu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi.

Menurut Newstrom (2007) faktor yang lebih nyata yang dapat mempengaruhi perilaku para pekerja adalah kondisi fisik, dimana yang didalamnya adalah tingkat pencahayaan, suhu udara, kebisingan, getaran-getaran, pencemaran yang disebabkan oleh bahan-bahan kimia dan keanekan zat ditempat kerja serta faktor keindahan yang meliputi musik, warna dan wangi-wangian yang menyenangkan. Lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja.

Berikut ini diuraikan masing-masing faktor tersebut dikaitkan dengan kemampuan manusia yang membangun motivasi yaitu :

a. Penerangan / cahaya ditempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu di perhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya mengakibatkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b. Temperatur / suhu udara ditempat kerja

Dalam keadaan normal tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperature berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga

dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh. Tetapi untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

c. Kelembapan ditempat kerja

Kelembapan adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembapan ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembapan, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur sangat panas dan kelembapan tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran karena penguapan pengaruh lain adalah semakin secepatnya denyut jantung karena semakin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai antara suhu tubuh dengan disekitarnya.

d. Sirkulasi udara di tempat bekerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme, udara di sekitar dikatakan kotor apabila dalam udara berkurang atau telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan pengahasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

e. Kebisingan di tempat kerja

Pada umumnya dalam menjalankan proses produksi, perusahaan akan mengeluarkan suara-suara

bising dari mesin-mesin perusahaan. Suara bising yang terus menerus akan mengganggu kesehatan para karyawan terutama pendengaran karyawan. Oleh karena itu penanggulangan suara bising juga diperlukan dalam perencanaan lingkungan kerja yang meyangkut kondisi kerja ini. Pengaturan dan pengendalian suara ini adalah untuk menjaga agar kepekaan para karyawan tetap dalam kondisi yang baik. Dengan demikian sebagai akibatnya adalah turunnya produktivitas perusahaan.

Beberapa metode untuk pengurangan suara bising ini antara lain adalah:

1) Pengendalian sumber suara
2) Isolasi dari suara
3) Penggunaan peredam suara
4) Pemakaian alat perlindungan telinga

f. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang terjadi ditimbulkan oleh peralatan mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena tidak keteraturan, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensi. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu konsentrasi bekerja, mengakibatkan kelelahan dan menimbulkan penyakit seperti penyakit mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

g. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat menggganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

Pemakai "air condition" atau AC yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h. Tata warna di tempat kerja

Menata warna ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaikbaiknya. Pada kenyataan tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan warna kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

i. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

j. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik dengan nada yang lembut sesuai dengan suasana waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh Karena itu lagu-lagu perlu dipilih secara selektif untuk dikumandangkan di tempat bekerja. Tidak sesuai musik yang diperdengarkan ditempat kerja akan mengganggu konsentrasi bekerja.

k. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan.

2. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja oleh Nitisemito (1992) yaitu sebagai berikut:

a. Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat

mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

b. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009) indikator- indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

a. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

b. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

c. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

d. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian "air condition" yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

e. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya.

3. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung (2003), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga

produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif di tempat kerja adalah salah satu syarat untuk menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Lingkungan kerja yang kondusif sendiri bisa tercipta jika adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maupun antar para bawahan sendiri.

Perusahaan juga harus bisa menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan ataupun antar karyawan dalam arti para karyawan merasa tidak ada rasa saling curiga justru saling menjaga. Jika sudah tercipta seperti ini maka lingkungan kerja yang kondusif akan lebih mudah tercipta. Hal di atas inilah yang nantinya akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi setiap karyawannya, dan akhirnya kontribusi dari setiap karyawan semakin mudah didapatkan.

Ada banyak hal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, namun yang pasti antara atasan atau pimpinan dan bawahan memiliki visi yang sama bagaimana lingkungan kerja tersebut memberikan rasa aman dan nyaman bagi setiap orang yang berada di dalamnya. Perusahaan perduli dan memperhatikan para karyawannya, demikian juga sebaliknya. Yang akhirnya bisa menimbulkan motivasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

D. Membangun Motivasi Kerja

Menurut Winardi (2007), motivasi berasal dari kata "motivation" yang berarti menggerakkan. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi

seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap "entutiasme" dan "persistensi" dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan non-moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjannya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut H. Hadari Nawawi mendefinisikan motivasi sebagai suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Menurut Henry Simamora, pengertian motivasi menurutnya adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.

Menurut Soemanto secara umum mendefinisikan motivasi sebagai suatu perubahan tenaga yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi pencapaian tujuan. Karena kelakuan manusia itu selalu bertujuan, kita dapat menyimpulkan bahwa perubahan tenaga yang memberi kekuatan bagi tingkah laku mencapai tujuan, telah terjadi di dalam diri seseorang.

Dari pengertian-pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Mangkunegara (2010) menjelaskan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (attitute) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (situation). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan

sebagai kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin untuk berbuat dan berproduksi.

Seorang yang memiliki motivasi yang rendah mereka cenderung untuk menampilkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Sehingga semakin besar motivasi yang dimiliki oleh individu sebagai karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Kurangnya motivasi kerja dari pimpinan untuk karyawan perusahaan akan menghambat kinerja karyawan dan juga membuat suasana kerja tidak kondusif. Definisi motivasi menurut Siagian (2010) adalah daya dorong bagi seorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi berarti tercapainya pula tujuan para anggota organisasi yang bersangkutan.

Menurut As'ad (2002) motivasi kerja didefinisikan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi biasa disebut sebagai pendorong atau semangat kerja. Sedangkan menurut Robbins (2002), motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Sementara motivasi umum bersangkutan sengan upaya ke arah setiap tujuan yang fokusnya dipersempit terhadap tujuan organisasi. Ketiga unsur kunci dalam definisi ini adalah upaya, tujuan, dan kebutuhan.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (Mangkunegara, 2002) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Pada hakikatnya saat karyawan bekerja mereka membawa serta keinginan, kebutuhan, pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Adanya motivasi terutama motivasi untuk berprestasi akan mendorong seseorang mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya demi

mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Biasanya seseorang yang memiliki motivasi kuat akan mempunyai tanggung jawab untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Menurut Trisnaningsih (2003) dengan adanya motivasi kerja, diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Motivasi kerja ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya (Manulang, 2002). Menurut Liang Gie dalam bukunya Martoyo (2000), motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual.

Menurut Martoyo (2000) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dari pengertian- pengertian motivasi kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja dan menjadi landasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) motivasi karyawan adalah suatu faktor yang mendorong seorang karyawan untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari

para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:

1. Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
2. Motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/ uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya.

Menurut Payaman J.Simanjuntak (2005), memotivasi bawahan berarti menjadikan mereka merasakan bahwa bekerja sebagai bagian hidup yang dinikmati. Para pekerja pada umumnya akan siap bekerja keras bila menghadapi beberapa kondisi berikut ini:

1. Merasa diperlukan oleh organisasi
2. Mengetahui yang diharapkan organisasi
3. Perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan
4. Peluang untuk berkembang
5. Tantangan yang menarik
6. Suasana kerja yang menyenangkan.

Dari pengertian-pengertian motivasi karyawan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan merupakan sebagai sesuatu yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi perusahaan atau organisasi dan motivasi karyawan perlu dibangun.

Motivasi sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, hal ini disebabkan karena beberapa alasan:

1. Motivasi sebagai suatu yang penting (Important Subject)
2. Motivasi sebagai sesuatu yang sulit (Puzzling Subject)

Menurut Mitchell (dalam Winardi, 2000) tujuan dari membangun motivasi kerja adalah memperediksi perilaku perlu ditekankan perbedaan-perbedaan antara motivasi, perilaku dan kinerja (performa). Motivasilah penyebab perilaku; andai kata perilaku tersebut efektif, maka akibatnya adalah berupa kinerja tinggi.

Robbins dan Judge (2007) mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif, atau dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Robbins dan Judge (2007) juga mendefinisikan motivasi (motivation) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

Hasibuan (2016) mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Cassio (2013) mengungkapkan bahwa motivasi adalah sesuatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus dan bermasyarakat). Baron (1998) menjelaskan bahwa motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (drive aurosal). Bila suatu kebutuhan tidak terpuaskan, timbul drive dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (incentive) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

Teori motivasi Abraham Maslow mengatakan bahwa seseorang akan bersemangat dalam bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Motif akan menggerakkan seseorang untuk melakukan keinginan yang akan dicapai.

Teori hierarki kebutuhan milik Abraham Maslow dengan hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu (1) Fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya); (2) Rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional); (3) Sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan); (4) Penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal); (5) dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri) (Maslow, 1954).

Pada tingkat fisiologis, Maslow melihat orang itu tidak ada yang berbeda. Sekali ini kebutuhan fisik terpenuhi secara teratur, mereka tidak lagi melakukan tekanan pada dirinya dan kebutuhan terpenuhi tidak memotivasi lagi untuk mendapatkan yang telah dicapai. Keinginannya akan beralih pada keinginan berikutnya. Bahwa tidak semua perilaku atau reaksi berbasis motivasi, setidaknya tidak dalam arti biasa mencari kepuasan-kepuasan kebutuhan, yaitu, mencari apa yang kurang atau diperlukan. Fenomena pematangan, dari ekspresi, dan pertumbuhan atau aktualisasi diri adalah semua contoh pengecualian dalam aturan motivasi universal, dan itu telah jauh lebih baik.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal. Lebih jelasnya hirarki kebutuhan Maslow di uraikan seperti dibawah ini:

1. Kebutuhan Fisiologis

   Kebutuhan paling dasar (basic needs) pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan-kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, tidur dan oksigen. Kebutuhan-

kebutuhan fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan di atasnya.

Manusia yang lapar akan selalu termotivasi untuk makan, bukan untuk mencari teman atau dihargai. Manusia akan mengabaikan atau menekan dulu semua kebutuhan lain sampai kebutuhan fisiologisnya itu terpuaskan. Di masyarakat yang sudah mapan, kebutuhan untuk memuaskan rasa lapar adalah sebuah gaya hidup. Mereka biasanya sudah memiliki cukup makanan, tetapi ketika mereka berkata lapar maka yang sebenarnya mereka pikirkan adalah cita rasa makanan yang hendak dipilih, bukan rasa lapar yang dirasakannya. Seseorang yang sungguh-sungguh lapar tidak akan terlalu peduli dengan rasa, bau, temperatur ataupun tekstur makanan.

Kebutuhan fisiologis berbeda dari kebutuhan-kebutuhan lain. Kebutuhan fisiologis adalah satu-satunya kebutuhan yang bisa terpuaskan sepenuhnya atau minimal bisa diatasi.

Manusia dapat merasakan cukup dalam aktivitas makan sehingga pada titik ini, daya penggerak untuk makan akan hilang. Bagi seseorang yang baru saja menyelesaikan sebuah santapan besar, dan kemudian membayangkan sebuah makanan lagi sudah cukup untuk membuatnya mual. Yang khas dalam kebutuhan fisiologis adalah hakikat pengulangannya. Setelah manusia makan, mereka akhirnya akan menjadi lapar lagi dan akan terus menerus mencari makanan dan air lagi, untuk itu jika tidak dipenuhi dalam keadaan yang sangat ekstrim (misal kelaparan) bisa manusia yang bersangkutan kehilangan kendali atas perilakunya sendiri karena seluruh kapasitas manusia tersebut dikerahkan dan dipusatkan hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar itu.

Kebutuhan dasar fisiologis ini sangat kuat, dalam keadaan mutlak misal pada kelaparan dan kehausan, kebutuhan lain semuanya akan ditinggalkan dan semua orang akan mencurahkan kebutuhan ini. Fisiologis juga disebut dengan kebutuhan dasar (basic need) dan jika tidak

dipenuhi dalam keadaan sangat ekstrim, semua orang atau manusia yang bersangkutan akan kehilangan kendali atas perilakunya sendiri seperti halnya; agresif, tidak malu, tidak punya pertimbangan dengan orang lain, karena pada dasarnya seluruh kapasitas manusia dikerahkan dan dipusatkan hanya untuk memenuhi kebutuhan dasarnya.

Sementara kebutuhan di tingkatan yang lebih tinggi tidak terus menerus muncul. Sebagai contoh, seseorang yang minimal terpenuhi sebagian kebutuhan mereka untuk dicintai dan dihargai akan tetap merasa yakin bahwa mereka dapat mempertahankan pemenuhan terhadap kebutuhan tersebut tanpa harus mencari- carinya lagi.

Dapat dimaknai bahwa kebutuhan fisiologi sangat mendasar, paling kuat dan paling jelas dari antara sekian kebutuhan adalah untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Yaitu kebutuhan untuk makan, minum, tempat tinggal. Manusia akan menekan kebutuhannya sedemikian rupa agar kebutuhan fisiologis (dasar) nya tercukupi. Delapan kebutuhan dasar manusia ini akan terus diupayakan manusia karena jika tidak terpenuhi akan mengancam kelangsungan hidup manusia itu sendiri.

Karyawan yang masih pada taraf memenuhi kebutuhan fisiologi pasti memiliki motivasi lebih karena ingin mempertahankan kelangsungan hidup. Dengan logika dasar, jika tidak berupaya keras untuk memenuhi kebutuhan fisiologi mereka akan terancam kehidupannya.

2. Kebutuhan Akan Rasa Aman (Safety Needs)

Setelah kebutuhan-kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, munculah apa yang disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan, dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusuhan dan bencana alam.

Pada dasarnya kebutuhan untuk fisiologis dan keamanan adalah kebutuhan mempertahankan kehidupan, kebutuhan fisologis itu untuk mempertahankan hidup jangka pendek sedangkan kebutuhan keamanan untuk mempertahankan hidup jangka panjang.

Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi secara total.

Manusia tidak pernah dapat dilindungi sepenuhnya dari ancaman- ancaman kebakaran, banjir atau perilaku berbahaya orang lain.

Menurut Maslow, orang-orang yang tidak aman akan bertingkah laku sama seperti anak-anak yang tidak aman. Mereka akan bertingkah laku seakan-akan selalu dalam keadaan terancam besar. Seseorang yang tidak aman memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas secara berlebihan serta akan berusaha keras menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak diharapkannya.

Kebutuhan akan rasa aman ini biasanya terpuaskan pada orang-orang yang sehat dan normal. Seseorang yang tidak aman akan memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas yang sangat berlebihan dan menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak di harapkannya. Berbeda dengan orang yang merasa aman dia akan cenderung santai tanpa ada kecemasan yang berlebih. Perlindungan dari udara panas/dingin, cuaca jelek, kecelakaan, infeksi, alergi, terhindar dari pencurian dan mendapatkan perlindungan hukum. Semakin merasa aman, seseorang akan merasa eksistsnsi hidupnya.

3. Kebutuhan Akan Rasa Memiliki Dan Kasih Sayang (Social Needs)

   Jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman telah terpenuhi, maka muncullah kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan rasa memiliki-dimiliki. Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk bersahabat,

keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antar pribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta.

Kebutuhan akan cinta (dewasa) dibagi dalam 2 jenis yaitu Deficiency atau disebut dengan D-love dan Being atau disebut B- love. D-love yakni cinta yang mementingkan diri sendiri yang hanya memperoleh daripada memberi. Misalnya hubungan pacaran, hidup bersama atau perkawinan yang membuat orang terpuaskan kenyamanan dan keamanannya.

Sedangkan B-love yakni didasarkan pada penilaian apa adanya dari orang lain, tanpa merubah ataupun memanfatkan orang tersebut. Dalam konsep B-love cinta tidak berniat memiliki, tidak mempengaruhi, dan terutama bertujuan memberi orang lain gambaran positif, penerimaan diri dan perasaan dicintai, yang membuka kesempatan orang itu untuk berkembang.

Rasa ingin mendapatkan cinta baik D-love maupun B-love merupakan kebutuhan dasar (basic needs), yang meliputi:

a. Esteem needs

   Kebutuhan esteem needs meliputi kebutuhan kekuatan, penguasaan, kompetensi, kepercayaan diri, dan kemandirian. Selain itu juga kebutuhan prestise, penghargaan diri orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi orang penting, kehormatan dan apresiasi.

b. Love needs/belonging-ness

   Kebutuhan tahap ini meliputi kasih sayang keluarga, sejawat, pasangan, dan anak. Selain itu juga kebutuhan menjadi bagian kelompok masyarakat. Semakin sukses seseorang dalam mendapat pengakuan masyarakat makan semakin terpenuhi kebutuhan ini.

c. Safety needs

   Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keamanan, stabilitas, proteksi, struktur, hukum, keteraturan, batas, bebas dari takut dan cemas. Seseorang yang telah mapan biasanya membutuhkan struktur dan stabilitas diri.

d. Psyicological needs

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan homeostatic, seperti makan, minum, gula, garam, protein, kebutuhan istirahat, dan seks. Semakin berhasil seseorang akan semakin memperbanyak kebutuhan ini.

Seseorang yang kebutuhan cintanya sudah relatif terpenuhi sejak kanak-kanak tidak akan merasa panik saat menolak cinta. Ia akan memiliki keyakinan besar bahwa dirinya akan diterima orang-orang yang memang penting bagi dirinya. Ketika ada orang lain menolak dirinya, ia tidak akan merasa hancur. Bagi Maslow, cinta menyangkut suatu hubungan sehat dan penuh kasih mesra antara dua orang, termasuk sikap saling percaya. Sering kali cinta menjadi rusak jika salah satu pihak merasa takut akan kelemahan- kelemahan dan kesalahan-kesalahannya.

Maslow juga mengatakan bahwa kebutuhan akan cinta meliputi cinta yang memberi dan cinta yang menerima. Kita harus memahami cinta, harus mampu mengajarkannya, menciptakannya dan meramalkannya. Jika tidak, dunia akan hanyut ke dalam gelombang permusuhan dan kebencian.

Bagi Maslow, memberikan cinta berusaha untuk mengisi kekosongan dengan memahami dan menerima orang lain yang dipilih. Menerima cinta adalah cara menjaga kesepian dan penolakan. Orang yang mencapai tingkat ini akan "merasa aman, tidak seperti sebelumnya, tidak adanya teman, atau kekasih, atau istri, atau anak-anak.". Inilah hakikat kasih sayang yang menjadi kebutuhan setiap manusia.

Rasa kasih sayang ini lebih tinggi dalam hirarki dari kebutuhan fisik atau keselamatan. Keinginan untuk cinta dalam hal ini memotivasi hanya bila orang merasa membutuhkan. Menurut Maslow, cinta kehilangan daya tarik ketika anda sudah cukup memilikinya. Tiga puluh tahun

yang lalu ia menyarankan bahwa keinginan untuk cinta dan milik itu tingkat terendah dari kebutuhan yang belum terpenuhi bagi kebanyakan orang Amerika. Maslow mencatat bahwa kebutuhan untuk cinta lebih rapuh dari kebutuhan lain.

Misalnya, kebutuhan ini tidak ada, merasa tidak ada keinginan untuk kehangatan atau kasih sayang. Beberapa orang mendapatkan cinta dengan cara yang berbeda. Mereka ingin dihormati sebelum mereka menginginkan cinta. Tapi untuk kebanyakan dari kita, urutan yang melebihi adalah sebagai mana digambarkan Maslow berikut ini: Fisiologis + Keselamatan + Love + Esteem.

4. Kebutuhan Akan Penghargaan (Esteem Needs)

Setelah kebutuhan dicintai dan dimiliki tercukupi, manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan akan penghargaan. Maslow menemukan bahwa setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat dan bahkan dominasi.

Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Sekali manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai, mereka sudah siap untuk memasuki gerbang aktualisasi diri, kebutuhan tertinggi yang ditemukan Maslow.

Penghargaan dari orang lain (ekternal) hendaknya diperoleh dengan berdasarkan penghargaan diri sendiri (internal), dan kebutuhan akan penghargaan Maslow juga mengatakan bahwa empat kebutuhan mulai dari kebutuhan fisiologis sampai dengan kebutuhan harga diri disebut dengan homeostatic.

Maslow menemukan bahwa setiap orang memiliki dua kategori kebutuhan akan penghargaan yakni:

a. Harga Diri

   Yaitu penilaian terhadap hasil yang dicapai dengan analisis, sejauh mana memenuhi ideal diri. Jika individu selalu sukses maka cenderung harga dirinya akan tinggi dan jika mengalami kegagalan harga diri menjadi rendah. Harga diri diperoleh dari diri sendiri dan orang lain. Harga diri meliputi kebutuhan akan kepercayaan diri, kompetensi, penguasaan, kecukupan, prestasi, ketidak tergantungan dan kebebasan. Kebutuhan harga diri meliputi: (a) menghargai diri sendiri, (b) menghargai orang lain, (c) dihargai orang lain, (d) kebebasan yang mandiri, (e) prestise, (f) dikenal dan diakui, (g) dan penghargaan

b. Penghargaan dari Orang lain

   Penghargaan ini meliputi prestis, pengakuan, penerimaan, perhatian, kedudukan, nama baik serta penghargaan. Penghargaan dari orang lain sangat diperlukan dalam kehidupan karena dengan penghargaan itu seseorang akan menjadi lebih kreatif, mandiri, percaya akan diri sendiri dan juga lebih produktif. Kebutuhan penghargaan dari orang lain meliputi: (1) kekuatan, (2) pencapaian, (3) rasa cukup, (4) kompetisi, (5) rasa percaya diri, dan (6) kemerdekaan.

Semua orang dalam masyarakat kita (dengan beberapa pengecualian patologis) memiliki kebutuhan atau keinginan untuk stabil, memiliki harga diri, dan untuk menghargai orang lain. Kebutuhan ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua. Pertama, keinginan untuk kekuatan, untuk berprestasi, untuk kecukupan, untuk penguasaan dan kompeten, untuk mendapat kepercayaan, kemerdekaan dan kebebasan.

Kedua, kita memiliki apa yang kita sebut keinginan untuk reputasi atau prestise (mendefinisikan sebagai penghormatan atau penghargaan dari orang lain), status, ketenaran dan kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian,

kepentingan, atau penghargaan.

Kepuasan kebutuhan harga diri mengarah ke perasaan percaya diri, layak, kekuatan, kemampuan, dan kecukupan, yang berguna dan diperlukan. Jika manusia menanggalkan kebutuhan ini akan menghasilkan perasaan rendah, kelemahan, dan tak berdaya. Perasaan ini pada gilirannya menimbulkan kekecewaan dasar atau neurotik. Apresiasi terhadap perlunya dasar kepercayaan diri menjadi penting bagi seseorang yang masuk pada tahap kebutuhan self-esteem.

Maslow mengatakan, harga diri sebaiknya didasarkan pada penghormatan layak dari orang lain bukan pada ketenaran eksternal atau selebriti, yang mementingkan sanjungan yang tidak beralasan. Bahkan disini akan sangat membantu untuk membedakan kompetensi aktual dan prestasi yang didasarkan pada kemauan belaka, tekad dan tanggung jawab, dari yang datang secara alami dan mudah dari satu sifat batin sendiri.

Dalam teori ini seorang yang telah mendapatkan materi, rasa aman, status sosial, maka kebutuhan manusia adalah untuk dihormati. Jika penghormatan tidak didapatkan akan merasa diremehkan dan direndahkan oleh orang lain, padahal ia pantas untuk dihormati. Sebenarnya yang lebih penting lagi adalah bagaimana seorang yang telah masuk pada tahap hirarkhi kebutuhan self-esteem ini juga belajar untuk menghargai dan menghormati orang lain. Nilai ini sebenarnya dimiliki oleh semua orang, yaitu perlu dihargai antar sesama.

5. Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri (self actualization)

Tingkatan terakhir dari kebutuhan dasar Maslow adalah aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri,

menjadi apa saja menurut kemampuannya.

Awalnya Maslow berasumsi bahwa kebutuhan untuk aktualisasi diri langsung muncul setelah kebutuhan untuk dihargai terpenuhi. Akan tetapi selama tahun 1960-an, ia menyadari bahwa banyak anak muda di Brandeis memiliki pemenuhan yang cukup terhadap kebutuhan-kebutuhan lebih rendah seperti reputasi dan harga diri, tetapi mereka belum juga bisa mencapai aktualisasi diri.

1. Ciri-Ciri Motivasi Kerja

   Anoraga (2007) mengatakan bahwa terdapat empat ciri motif yakni sebagai berikut:

   a. Motif adalah Majemuk

      Dalam suatu perbuatan sebenarnya tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.

   b. Motif dapat Berubah-ubah

      Motif bagi seseorang sering kali mengalami perubahan. Hal ini disebabkan keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.

   c. Motif dapat berbeda-beda bagi individu

      Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama ternyata memiliki motif yang berbeda.

   d. Beberapa motif tidak disadari oleh individu

      Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya, sehingga beberapa dorongan yang muncul karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian kalau ada dorongan dari dalam yang kuat menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

Menurut Ghiselli dan Brown (dalam Robins, 1996) ciri-ciri dari motivasi itu sendiri adalah:

a. Motivasi adalah kompleks

   Pengaruh motivasi pada perilaku memiliki hubungan yang sangat kompleks dan sukar untuk dipisahkan. Interaksi antara beberapa motif, kondisi kerja dan beberapa aspek lingkungan sosial jauh lebih penting dalam mempengaruhi perilaku kerja dari pada beberapa motivasi tunggal, lingkungan atau kondisi sosial kerja.

b. Beberapa motivasi tidak disadari oleh individu

   Individu sering melakukan perilaku yang tidak disadari oleh dirinya sendiri. Dalam beberapa hal individu kadang tidak menyadari kenapa dan untuk apa sesungguhnya melakukan suatu pekerjaan.

c. Motivasi dapat berubah

   Motivasi dapat berubah dari waktu ke waktu walaupun perilaku sama. Motivasi individu dapat berubah sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan fisik, psikis, intelektual, emosi dan pekerjaan. Adanya perubahan supervisi, sosial dan pandangan politik serta berbagai kondisi ekonomi dapat mempengaruhi perilaku individu dalam lingkungan kerja.

d. Motivasi berbeda-beda tiap individu

   Beberapa individu dapat melakukan pekerjaan yang sama tetapi berbeda motivasi yang mendasari perilakunya, dapat juga melakukan pekerjaan yang tidak sama dengan motivasi yang sama. Motivasi timbul karena pengalaman individu. Perbedaan pengalaman dapat menyebabkan perbedaan motivasi.

e. Motivasi adalah majemuk

   Banyak faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja selain faktor uang. Karyawan yang bekerja dengan giat tidak hanya karena ingin upah yang tinggi tetapi juga ingin naik pangkat, rasa aman, dan lain-lainnya.

Danim (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996), menyatakan bahwa motivasi yang diberikan digolongkan menjadi empat bagian:

a. Motivasi Positif

   Motivasi positif adalah proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal itu diarahkan pada usaha mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.

b. Motivasi Negatif

   Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan.

c. Motivasi dari dalam

   Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja waktu dia menjalankan tugaas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri.

d. Motivasi dari luar

   Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri.

Dengan demikian motivasi memiliki ciri-ciri yaitu memiliki hubungan yang kompleks dengan perilaku, motivasi juga terkadang tidak disadari oleh individu, motivasi juga dapat berubah-ubah sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan individu, motivasi antar individu berbeda-beda biasanya disebabkan oleh perbedaan pengalaman dan juga motivasi bersifat majemuk. Motivasi digolongkan menjadi empat bagian yaitu motivasi positif, motivasi negatif, motivasi dari dalam dan juga motivasi dari luar.

2. Indikator Motivasi Kerja

McClelland dalam Prabu, (2011) sesuai dengan karakteristik fokus dalam penelitian ini, mengukur potensi pegawai melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi. Motivasi terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi (Needs of Achievment), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
   1) Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
   2) Kebutuhan untuk menggerakan kemampuan.
   3) Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien.
b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan personal (Needs of Affiliantion), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
   1) Kebutuhan untuk diterima.
   2) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
   3) Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama.
c. Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (Needs of Power), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
   1) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja.
   2) Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab.
   3) Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

Jurgensen (dalam Robbins, 1996) yang mengadakan penelitian di Minneapolis Gas Light Company menemukan beberapa aspek yang mendasari timbulnya motivasi kerja, yaitu:

a. Security (Rasa aman)

   Rasa aman atau security adalah dapat melakukan pekerjaannya tanpa dibebani resiko yang dapat membahayakan diri karyawan. Adanya perasaan aman

merupakan sesuatu yang diinginkan oleh setiap orang, terutama pada saat ia sedang melaksanakan tugas yang merupakan tumpuan hidupnya. Perasaan yang aman ini meliputi pengertian yang luas, termasuk rasa aman ditinjau dari kecelakaan kerja, rasa aman dari kelanjutan hubungan kerja atau sewaktu-waktu terkena PHK yang tidak dikehendaki.

b. Advancement (Kesempatan untuk maju)

   Adalah kesempatan untuk memperoleh posisi yang lebih tinggi dari kedudukan sebelumnya. Setiap orang selalu menginginkan adanya perkembangan dari usaha yang telah dilakukannya. Dengan adanya kesempatan untuk maju itu, maka keinginan untuk berkembang tersebut dapat terpenuhi.

c. Company (Nama baik tempat bekerja)

   Nama baik tempat kerja adalah tempat dimana karyawan itu bekerja sudah terkenal dan memiliki nama baik di masyarakat. Adanya kebanggaan pada tempat dimana seseorang bekerja itu akan memberikan keyakinan dan semangat pada dirinya untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik.

d. Co-Workers (Teman sekerja)

   Yaitu teman kerja yang dapat bekerja sama dan berteman dengan baik. Kerja sama dan rasa saling menghargai sesama rekan sekerja akan memberikan perasaan tenang dan membutuhkan persatuan dan keakraban yang dapat memperlancar aktivitas kerja.

e. Type of work (Jenis pekerjaan)

   Jenis pekerjaan yang dimaksud yaitu kesesuaian pekerjaan yang ditangani dengan keinginan karyawan itu sendiri. Maksudnya di sini adalah adanya kesesuaian antara keinginan dan kemampuan karyawan tersebut pada tugas yang diberikan, sehingga ia dapat bekerja dengan baik.

f. Pay (Gaji)

Gaji yang dirasakan cukup baik dan pantas bagi dirinya menurut ukurannya sendiri. Hal ini merupakan kebutuhan hidup yang paling mendasar dan merupakan faktor pertama bagi kelangsungan hidup manusia. Dengan dirasakan adanya gaji yang cukup baik, maka diharapkan aktivitas kerja karyawan itu tidak terhambat oleh pemikiran-pemikiran bagaimana menghidupi dirinya sendiri dan keluarganya.

g. Supervisor (Atasan) yang menyenangkan

Atasan yang menyenangkan adalah atasan yang dapat membimbing sekaligus disukai oleh bawahannya. Sikap ketauladanan yang ditunjukkan oleh atasan kepada bawahan merupakan suatu contoh dan dapat memberikan ketenangan dan tuntunan bagi karyawan dalam bekerja.

h. Hours (Jam kerja)

Adalah jam kerja yang tidak terlalu lama dan membosankan. Kebosanan dan kelelahan yang ditimbulkan akibat terlalu lamanya jam kerja, dapat menyebabkan perasaan jenuh dan malas, sehingga dapat menurunkan gairah kerja karyawan.

i. Working Condition (Keadaan tempat kerja) yang baik
Keadaan tempat kerja yang baik misalnya dengan adanya kebersihan, pergantian udara dan suhu ruangan kerja dalam kondisi baik.

j. Benefits (Fasilitas-fasilitas lain) yang disediakan

Fasilitas yang dimaksud adalah tersedianya fasilitas-fasilitas lain yang terdapat di tempat kerja seperti asuransi kesehatan, transportasi, pengobatan gratis, perumahan dan lain-lain. Tersedianya fasilitas ini semakin memberikan keyakinan bagi karyawan bahwa hidupnya tidak akan disia-siakan dan menjadi terlantar, sehingga keadaan ini dapat menambah kegairahan dalam bekerja.

Menurut Tiffin dan Mc Cormick (dalam Robbins, 1996), aspek motivasi kerja meliputi:

a. Keuletan, yaitu segenap pengarahan daya upaya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan giat dan ulet bekerja.
b. Tingkat absensi, yaitu frekuensi kehadiran seseorang dalam bekerja. Orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka akan tinggi pula frekuensi kehadiranya.
c. Kemajuan, yaitu tingkat perkembangan yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Motivasi kerja yang tinggi membuat para pekerja berusaha untuk maju dalam bekerja.
d. Pencapaian prestasi, merupakan pencapaian target yang telah ditentukan perusahaan. Motivasi kerja yang tinggi membuat para pekerja dapat mencapai target bahkan melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan dengan hasil kerja yang berkualitas.

Weinner (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996) menulis bahwa individu yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat dilihat dari aspek-aspek berikut :

a. Mempunyai inisiatif untuk melakukan kegiatan yang berhubungan dengan kerja. Seorang karyawan yang mampu bekerja atas kemauan sendiri, tanpa diperintah, dapat menyelesaikan tugas sendiri dengan baik, mencerminkan motivasi kerja yang tinggi.
b. Lebih tahan dalam kegagalan. Karyawan yang menganggap kegagalan merupakan awal suatu keberhasilan, tidak mudah putus asa, menunjukan suatu sikap yang mencerminkan motivasi kerja tinggi.
c. Intensits kerja. Kemauan dalam bekerja, tidak cepat bosan dan meluangkan waktu lebih banyak dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan kantor, menunjukan suatu sikap yang memiliki motivasi kerja tinggi.

d. Memilih pekerjaan dengan tingkat resiko sedang. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi ditunjukan dengan selalu memilih suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

Aspek-aspek motivasi menurut Purwanto (2002) ada tiga aspek motivasi kerja:

a. Menggerakan: menimbulkan kekuatan, memimpin individu untuk bertindak dengan cara tertentu.
b. Mengarahkan dan menyalurkan tingkah laku: motivasi menyediakan suatu orientasi tujuan.
c. Menjaga dan menopang tingkah laku: diperlukan juga dukungan dari lingkungan sekitar selain kekuatan dari individu.

Menurut McClelland (dalam As'ad 1995) ada tiga dimensi yang menunjukan motivasi kerja, yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi

   Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri inidividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

   Kebutuhan akan prestasi adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang- orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki aspek-aspek seperti rasa aman dalam bekerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, nama baik tempat kerja, teman sekerja, kesesuaian antara keinginan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan, gaji yang diterima selama bekerja, memiliki atasan yang menyenangkan, jam kerja yang tidak membosankan, keadaan tempat kerja yang baik dan juga fasilitas- fasilitas lain yang diterima individu.

Serta keuletan atau ketahanan dalam mengahadapi kegagalan, intensitas kerja, prestasi, inisiatif, pemilihan pekerjaan yang berhubugan dengan pencapain hasil, serta tujuan dasar dalam bekerja. Adapun dimensinya yaitu kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Anoraga, P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Rineka Cipta,* Jakarta.
2. Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when enterpreneurs think differently than other people. *Journal of Business venturing*, *13*(4), 275-294.
3. Bernardin Bohlarander, J. H., & Russel, J. E. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Armico.* Bandung..
4. Cassio, W. F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work* Life, Profits.
5. Dale, Barrie. Cooper Cary. (1997). *Human Resources & Total Quality*. New Delhi : Maya Blackwell.
6. Dessler, G. (2010). *MSDM. 10*. Dialihbahasakan oleh Paramitha Rahayu.: Permata Puri., Jakarta.
7. Gomes, F. Cardoso, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta,.
8. Handoko, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT Bumi Aksara.
9. Hasibuan, H. M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
10. Indriantoro Dan Supomo, (2014), *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi Dan Manajemen,* Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Ugm, Yogyakarta.
11. Mangkunegara, A. A Anwar Prabu. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
12. Mathis dan Jackson, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
13. Nitisemito. Alex, S. (2002), *Manajemen personalia* Ghalia Indonesia, Jakarta (2015).
14. Panggabean, M. S, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.
15. Prabu Mangkunegara, A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
16. Robbins dan Judge, R. (2007). *Perilaku Organisas*i. Salemba Empat, Jakarta.

17. Sedarmayanti, P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
18. Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan Belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
19. Simamora, Henry (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY.
20. Siswanto, B. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia.
21. Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource. Management,*15th ed. Mason, South Western: OH: Cengage Learning
22. Sofyandi, H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. terjemahan. Jakarta, PT. Prenhallindo.
23. Sunyoto Danang. (2012). *Teori, Kuesioner, Dan Anlisis Data Sumber Daya Manusia*. CAPS. Yogyakarta.
24. Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan pengembangan SDM*. Yogyakarta: Center for Academik Publishing Service.
25. Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
26. Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment.* Sage.

BAB IX
PEMBERDAYAAN

Pemberdayaan karyawan melalui pengembangan (sumber daya manusia), baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan karyawan.

Pengembangan karyawan sebagai pemberdayaan ini dirasakan makin penting keberadaannya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis.

Pemimpin perusahaan pada dasarnya menyadari bahwa karyawan baru, pada umumnya hanya mempunyai pengetahuan teoritis dari bangku sekolah, oleh karenanya perlu dikembangkan kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan tugasnya. Demikian pula bagi karyawan lama senantiasa diperlukan latihan karena tuntutan tugas baru baik dalam rangka menghadapi transfer maupun promosi.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan di dasarkan kepada metode ilmiah serta berpedoman keterampilan yang dibutuhkan perusahaan baik saat ini maupun masa yang akan datang.

Latihan sebagai salah satu bentuk pengembangan karyawan merupakan suatu proses yang berjalan terus menerus. Masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahan dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis. Untuk menghadapi perubahan tersebut diperlukan instruksi, bimbingan kepada para pekerja. Munculnya kondisi baru tersebut mendorong manajemen untuk terus menerus memperhatikan dan menyusun program pengembangan secara berkesinambungan.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan

pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Jan Bella seperti yang dikutip Hasibuan (1997) menyatakan bahwa : ”pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.” Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*.

Seringkali istilah pengembangan diartikan sama dengan istilah pendidikan untuk kalangan industri. Hal ini tidaklah salah, memang pengembangan itu sendiri mencakup pendidikan dan latihan. Karena bagaimanapun juga pengembangan karyawan menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas.

Gilley and Steven (1991) menjelaskan bahwa “human resources development adalah organized learning activities arranged within an organization in order to improve performance and/or personal growth for the purpose of improving the job, the individual and/or organization”. (Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi).

Sementara itu ada juga perusahaan yang menggunakan istilah ”training”. Alasan penggunaan training agar lebih menyesuaikan dengan kondisi praktek tanpa mengurangi arti pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Namun bagaimanapun juga pengembangan sumber daya manusia berkenaan dengan pengembangan orang dalam organisasi (Gilley and Steven, 1991).

A. Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan karyawan adalah memperbaiki efektivitas karyawan dalam mencapai hail kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan. Keterampilan maupun sikap karyawan tentang tugas yang diembannya. Gilley and Steven (1991) menyatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan "knowledge, skills, attitude and behavior'" dalam melaksanakan suatu organisasi.

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan karyawan yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan efisiensi
3. Mengurangi kerusakan
4. Menghindari (mengurangi) kecelakaan
5. Meningkatkan pelayanan (konsumen)
6. Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
7. Meningkatkan karier
8. Meningkatkan cara berfikir secara konseptual
9. Meningkatkan kepemimpinan
10. Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan balas jasa (gaji).

Dengan kata lain pengembangan karyawan akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen dalam mencapai tujuannya.

Manfaat lain yang dapat dipetik dari dilaksanakannya program pengembangan dan pelatihan adalah menumbuhkan dan memelihara hubungan yang serasi antara para anggota organisasi.

Hal ini dapat terjadi karena :

1. Terjadi proses komunikasi yang efektif;
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas yang dilaksanakan;
3. Ketaatan semua fihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif;

4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai; dan
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya

Pengembangan karyawan meliputi seluruh aspek pengetahuan keterampilan dan sikap. Karena pengetahuan dan keterampilan saja disarakan belum cukup, maka perlu ditambahkan pengembangan sikap karyawan dalam menghadapi tugas. Adanya perbedaan objek pengembangan (pengetahuan, keterampilan dan sikap) akan membawa konsekuensi dalam penggunaan metode pengembangan.

Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara sekolah, kuliah, program pengajaran. Pengembangan sikap dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode permainan, sensitivity trainning, sedangkan pengembangan keterampilan dilakukan dengan latihan/praktek.

1. Proses Pengembangan Karyawan

   Agar pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus mendasarkan pada prosedur yang benar.

   Langkah-langkah tersebut meliputi :

   a. Penentuan kebutuhan
   b. Penentuan sasaran
   c. Penetapan isi program
   d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar
   e. Pelaksanaan program
   f. Penilaian pelaksanaan program

   Penentuan Kebutuhan

   Penentuan kebutuhan mutlak dilakukan untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan program pengembangan. Karena pelaksanaan program pengembangan berkait erat dengan dana. Ada dua hal penting yang perlu diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan yaitu : masalah

yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, paling tidak ada tiga pihak yang terlibat yaitu : (1) satuan organisasi yang mengelola

sumber daya manusia, (2) manajer berbagai satuan, dan (3) pegawai yang bersangkutan.

Informasi kebutuhan dan keinginan bekerja ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan pegawai. Selain informasi dari ketiga fihak tersebut bagian pengembangan karyawan juga dapat memanfaatkan sumber lain seperti :

a. Perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya
b. daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
c. catatan tentang produksi
d. berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja, dan kemangkiran
e. data mutasi pegawai
f. hasil ”exit interview”

Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dapat ditetapkan berbagai sasaran. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat keterampilan teknis dalam mengerjakan suatu pekerjaan (technical skill) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (managerial skill) dan conceptual skill. Penetapan sasaran ini harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

Manfaat diketahuinya sasaran kegiatan pengembangan adalah : (1) sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan tersebut, (2) pijakan untuk menentukan kurikulum dan metode pelatihan.

Penentuan Isi Program

Bentuk dan sifat suatu program paling tidak ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai (technical, managerial atau conceptual skill).

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Tujuan dari materi yang akan diberikan dalam rangka mencapai tujuan tersebut dituangkan dalam kurikulum pelatihan.

Kurikulum atau nama pelajaran yang akan diberikan harus mendukung untuk tercapainya sasaran dari pengembangan. Kurikulum ditetapkan secara sistematis termasuk jumlah jam pertemuan, metode dan sistem evaluasinya.

Prinsip-prinsip Belajar

Agar hasil yang dicapai dapat optimal, maka program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar. Ada lima prinsip yang harus diperhatikan yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik.

Partisipatif mengacu pada metode pembelajaran yang besifat langsung melakukan sendiri (teori dan praktek yang dilakukan). Repetitif (pengulangan) menyangkut pada perbuatan yang selalu diulang, agar apa yang dipelari tinggal dalam ingatannya. Relevansi berkaitan dengan pengalaman yang telah dimiliki. Umpan balik bermanfaat untuk mengetahui apakah peserta didik telah menguasai materi dan mencapai tujuan belajar sehingga akan tercapai kepuasan pada diri peserta belajar.

Belajar pada program pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan ”andragogi”, mengingat peserta pengembangan ini adalah orang dewasa.

Dalam penerapan pendekatan ”andragogi” ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan adalah :

a. peserta didik hendaknya mengerti dan menyetujui tujuan pendidikan dan pelatihan
b. peserta didik memiliki kemauan untuk belajar

c. menciptakan situasi belajar yang bersahabat (tidak formal)
d. penataan ruang menyenangkan
e. peserta didik berperan serta dalam penyelenggaraan latihan dan pendidikan
f. menggunakan pengalaman peserta didik sebagai bahan belajar (saling membelajarkan)
g. menggunakan metode yang bervariasi

Pelaksanaan Program

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran.

Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan pada prinsipnya melaksanakan proses belajar mengajar, artinya ada pelatih yang mengajarkan suatu mata ajaran. Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar tergantung pada pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi dan fasilitas yang tersedia, kemampuan peserta, kemampuan pelatih dan prinsip belajar yang digunakan.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan antara lain :

a. On the job
b. Vestibule
c. Apprenticeship
d. Classroom methods

On the job, atau pelatihan dalam jabatan, merupakan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung di tempat dia bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih

formal, atasan langsung, atau rekan sekerja yang lebih senior dan berpengalaman.

Pelatihan dalam jabatan ini meliputi empat tahap yaitu : (1) peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan. (2) pelatih mendemonstrasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih, (3) peserta pelatihan disuruh mempraktekkannya sendiri apa yang telah didemonstrasikan pelatih, (4) pegawai menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya secara mandiri.

Vestibule, merupakan metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknikal, di tempat pekerjaan, akan tetapi tanpa menggangu kegiatan organisasi sehari-hari. Ini berarti organisasi harus menyediakan lokasi dan fasilitas khusus untuk berlatih, sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang sebenarnya.

Sebagai misal sebuah hotel, agar pelatihan tidak mengganggu kegiatan hotel, maka disediakan satu ruang khusus yang digunakan berlatih seperti menata kamar tidur (mengganti sprei, sarung bantal, perlengkapan kamar mandi dsb), juga kegiatan penerimaan tamu, di restoran, bar dsb.

Apprenticehsip (magang), biasa dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi. Program ini biasanya mengkombinasikan on the job training dengan pengalaman sistem magang ini dapat mengambil empat macam kegiatan yaitu : (1) seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang lebih berpengalaman, (2) coaching, dalam hal mana seorang pemimpin mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang diajarkan atasan tersebut ditini oleh pegawai yang sedang mengikuti latihan,

(3) menjadikan pegawai yang dilatih sebagai "asisten", (4) menugaskan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia, sehingga yang bersangkutan mendapat pengalaman lebih banyak.

Classroom Method, model ini dirancang dalam bentuk pembelajaran di dalam kelas dengan menggunakan metode ceramah diskusi. Aktivitas pembelajaran pada umumnya berjalan sepihak yang instruktur aktif memberikan informasi atau pengetahuan kepada peserta.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan metode ini, diantaranya adalah faktor peserta, bahan belajar, instruktur. Semakin banyak jumlah peserta dalam suatu ruang belajar biasanya semakin kurang efektif (satu kelas lebih dari lima puluh orang). Demikian juga dengan bahan belajar, bila instruktur tidak menyediakan bahan belajar (hand out) menyebabkan peserta kesulitan mengikuti jalannya pembelajaran. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah instruktur, untuk model kuliah diperlukan instruktur yang benar-benar mampu menguasai kelas dengan berbagai keahliannya.

Penilaian pelaksanaan program

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan karyawan baik yang operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya.

Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil bila pada diri peserta terdapat peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan terjadi perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Untuk mengetahui ada tidaknya perubahan tersebut perlu dilakukan penilaian. Pelaksanaan evaluasi yang baik meliputi:

a. Penentuan kriteria penilaian (ditetapkan sebelum program pengembangan dilaksanakan) dengan tolok ukur yang

jelas.

b. Pelaksanaan tes untuk mengetahui pencapaian kemampuan, keterampilan, dan sikap yang telah dinimuskan dalam program pengembangan, di samping untuk mengetahui tepat tidaknya program pelatihan dan pengembangan tersebut dilaksanakan.
c. Pemantauan setelah pasca pelatihan, pada saat peserta didik sudah kembali melaksanakan tugas
d. Tindak lanjut yang berkesinambungan.

Karena investasi yang dibuat oleh organisasi di bidang sumber daya manusia tidak kecil (biaya, tenaga dan waktu) sehingga perlu diupayakan benar-benar agar program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan, penerapan prinsip belajar yang paling relevan, penggunaan teknik pembelajaran yang cocok dan penilaian berdasarkan kriteria kriteria yang objektif.

Tolok Ukur Keberhasilan Program Pengembangan

a. Prestasi kerja karyawan meningkat
b. Kedisiplinan karyawan meningkat
c. Absensi karyawan rendah
d. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin rendah
e. Tingkat kecelakaan rendah
f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu rendah
g. Tingkat kerja sama karyawan meningkat
h. Tingkat upah insentif karyawan meningkat
i. Prakarsa karyawan meningkat
j. Kepemimpinan dan keputusan manajer lebih bijaksana

2. Konsep Pemberdayaan

Setiap pekerjaan atau pembangunan memerlukan sumber daya (resources), yang berupa manusia (human resources) maupun sumber daya alam (nature resources). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam pekerjaan, berhasil atau tidak bergantung dari dua kondisi sumber

tersebut. Keberhasilan suatu pembangunan, apapun bentuk pengembangannya "peran human resources" merupakan bagian yang sangat menentukan. Jepang sebuah negara yang pernah tidak berdaya, namun karena gigihnya dan semangat human resourcesnya maka akhirnya menjadi negara maju yang ada di asia. Sebaliknya jika "nature resources" yang banyak dan tidak dimbangi dengan kemajuan sumber daya manusianya maka sumber alam tersebut tidak bisa tergali dengan maksimal.

Jadi sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi yang tidak bisa ditinggalkan dalam menjalankan semua aspek pekerjaan, baik dalam usaha jasa maupun produksi.

Didalam menjalankan perencanaan sumber daya manusia, menurut Siagian (2001), perlu diawali dengan menginventarisasi yang menyangkut:

a. Jumlah tenaga kerja dan kualifikasi yang ada
b. Masa kerja masing-masing
c. Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki, baik secara formal maupun non formal.
d. Bakat yang masih perlu dikembangkan
e. Minat personil, yang terkait dengan kegiatan tugas.

Agar unit kerja memperoleh tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, titik tolak yang tidak boleh dilupakan adalah:

a. Tujuan dan sasaran strategik yang ingin dicapai dalam satu kurun tertentu di masa depan.
b. Tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti.
c. Adanya penanganan kerja yang mencakup, identitas karyawan.

d. Adanya keunggulan personil seperti: kemampuan bekerja keras, bekerja cerdas, bekerja tuntas dan bekerja ihlas.
e. Tidak mengenal lelah, tidak mengajukan tuntutan, tidak terlibat dalam konflik.

Dari masing-masing personil mampu menunjukkan sikap yang mencakup:

a. Kejujuran, dalam menjalankan semua kegiatan
b. Transparan, keterbukaan dalam melaksanakan tanggung jawab
c. Komitmen, memegang teguh kebijakan yang sudah disepakati bersama.
d. Kerjasama, menjalin kebersamaan dalam menjalankan tugas atau dengan membentuk tim kerja.
e. Disiplin, mematuhi aturan dan peraturan
f. Tanggung jawab, semua pekerjaan bisa dipertanggung jawabkan.

Pelaksanaan dalam bekerja harus ada prestasi yang standart , sebagai ukuran keberhasilan personal dalam lingkup kerja, paling sedikit ada enam alasan kuat antara lain:

a. Standart prestasi kerja merupakan ukuran dalam penilaian karyawan.
b. Standart kerja merupakan alat pengendali perilaku.
c. Standart kerja merupakan alat koreksi dalam melaksanakan pekerjaan.
d. Standart kerja merupakan patokan prestasi minimal.
e. Standart kerja sebagai rujukan dalam melaksanakan kegiatan tugas.
f. Standart kerja sebagai syarat kerja bagi pekerja di unit kerja agar mendapatkan kwalifikasi akreditai di unit kerja.

Penempatan personal kerja dalam lingkup unit organisasi atau unit kerja sangat menentukan kelangsungan karyawan dalam melanjutkan kariernya, antara lain bisa memperhatikan dan mempertimbangkan hal-hal sebagai

berikut:

a. Apakah pekerja atau personal tersebut cocok ditempatkan di tempat kerja tersebut.
b. Apakah pekerja mampu melaksanakan tugas yang baik.
c. Apakah pegawai tersebut mendapat simpati dari teman lainnya.
d. Apakah pekerja tersebut mampu beradaptasi.
e. Apakah pekerja mampu menjaga keseimbangan antara keperluan pribadi dan dinas.

Pekerja atau karyawan akan bisa melakukan kerja dengan baik jika ada sarana pendukung kerja yang memadai, antara lain meliputi lingkungan kerja dan fasilitas kerja.

Lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan kerja, semangat dan kecepatan kerja termasukgaji atau itensif yang diterima tiap bulan. Gaji adalah pendorong orang untuk mau bekerja dengan rajin dan fasilitas lain seperti kesehatan, tunjangan khusus dan perhatian semuanya akan bisa mendorong mau bekerja dengan baik.

Fasilitas kerja merupakan perangkat untuk bekerja atau sumber daya peralatan kerja meliputi peralatan kerja, bahan, dan sarana prasarana yang bisa mempengaruhi pelaksanaan kerja, dengan memperhatikan :

a. Pengguna fasilitas kerja atau kualitas fisiknya.
b. Intelektualnya.
c. Cara melakukan atau menggunakannya.

Dalam pemanfaatan personal yang penting adalah bagaimana memberdayakan tugas tersebut dilingkungan masyarakat antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

a. Peningkatan pelayanan, yaitu bisa melayani masyarakat dengan baik.
b. Akuntabilitas, dengan mengembangkan keterbukan, membuka akses masyarakat untuk berperan sebagai korektor, dilaksanakan dengan riil.
c. Sesuai dengan peradaban yang ada di masyarakat

Untuk memotivasi tenaga kerja staf maupun fungsional paling tidak harus mengetahui kebutuhan psikologi pekerja antara lain:

a. Peluang untuk mengerjakan tugasnya
b. Perasaan mampu melaksanakan tugas
c. Kesempatan untuk menyelesaikan tugasnya sendiri
d. Perasaan mendapatkan penghargaan
e. Mendapatkan pengakuan dari sekitarnya
f. Perasaan nyaman dan aman dalam bekerja.

Selain itu pekerja merasa nyaman bekerja jika ada imbalan yang memadai dengan prestasi yang dimiliki. Menurut Gibson (1985), imbalan itu ada imbalan intrinsik yaitu yang berkaitan dengan imbalan pekerjaan itu sendiri, misalnya:

a. Penyelesaian pekerjaan, yaitu memberi arti dari tugas yang sudah diselesaikan dengan baik dan mendapatkan imbalan dari dampak penyelesaian pekerjaan tersebut.
b. Pencapaian prestasi, kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang mendesak dan menantang. Seseorang yang menyenangi tugas seperti ini mendapatkan imbalan yang seimbang.
c. Pertumbuhan pribadi, kemampua untuk mengembangkan kemampuan dalam setiap peluang untuk mengembangkan.

Imbalan ekstrinsik, yaitu imbalan yang berasal dari prestasi kerja pekerja itu sendiri yang berupa jaminan sosial, premi, dan bonus.

Imbalan finansial, yaitu berupa gaji yang diterimakan perbulan dan diberikan secara rutin.

Penghargaan, seseorang mendapat penghargaan jika mempunyai prestasi yang disumbangkan untuk unit kerja misalnya sumbangan pengabdian, atau prestasi lain yang dirasakan bermanfaat bagi unit kerja, caranya bermacam-macam diberikan berupa uang, lencana penghargaan, piagam

dan lain-lain.

Menurut Indriyo (1999), peran uang juga sebagai metode memotivasi prestasi dan ada tiga kondisi yang diperlukan dalam memotivasi prestasi seseorang antara lain:

a. Pekerja harus memiliki keyakinan yang kuat.
b. Prestasi yang baik akan menghasilkan pembayaran yang tinggi.
c. Persepsi negatif tentang prestasi yang baik harus dihilangkan.

Harus diciptakan adanya suatu lingkungan bahwa prestasi juga berkaitan dengan imbalan yang lain di luar finansial, seperti penghargaan, pengakuan dan pengembangan karier.

Keterkaitan dengan motivasi cara di atas, memerlukan kebijakan pimpinan dalam menyikapi prestasi personal, staf dan semua karyawan yang terlibat dalam unit organisasi tersebut. Pengelolaan seperti ini lebih mudah dilakukan di lingkungan swasta dibandingkan dilingkungan pemerintah..

Pemberdayaan (empowerment) merupakan hal penting dan strategis untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi yang bergerak dalam kegiatan pernerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan wirausaha. Mengapa penting dan strategis karena pemberdayaan, dalam suatu organisasi adalah memberikan suport seperti: unsur-unsur dalam organisasi/manajemen, aspek-aspek / komponen-komponen, organisasi atau manajemen, kompetensi, wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi/manajemen tersebut. Pemberdayaan dimaksudkan dalam hal ini adalah memberikan "daya" (energi atau power) yang lebih daripada sebelumnya, artinya dapat ditunjukkan dalam hal : tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, peranan, wewenang dan tanggung jawab.

3. Batasan Pemberdayaan (Empowerment)

Pemberdayaan sebagai kata mempunyai pengertian yang umum yaitu pengertian etimologis.

Apa arti empowering ? *A*salnya dari kata "power" yang artinya "control, authority, dominion" Awalan "emp"artinya on put on to" atau to cover with - jelasnya "More Power", jadi empowering artinya "is passing on authority and responsibility" yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya. Ini ada hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual. Oleh karena itu empowerment terjadi manakala "when power goes to eployeyees Who then experience a sense of ownership and control over", (Rob Brown, 1994) yang maknanya ada peningkatan tanggung jawab karyawan.

Walaupun demikian dalam pengertian power termasuk "energi" pemberdayaan berarti juga "energinya.", jadi pemberdayaan berarti juga "energinya" ditingkatkan.

Orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, dan direncanakan sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan sebelumnya.

Orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, dan direncanakan sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan sebelumnya.

Maknanya, manakala karyawan lebih merasa bertanggung jawab maka mereka akan menunjukkan lebih mempunyai inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak dan lebih menikmati pekerjaannya.

4. Keterkaitan Pemberdayaan.
   Yang dimaksud keterkaitan pemberdayaan yaitu adanya konsep lain yang terkait misalnya:
   a. Hubungan antara pemberdayaan dengan adanya perubahan, dalam hal ini adanya perubahan peningkatan, perbaikan reformasi dan penyempurnaan. Jadi dengan adanya pemberdayaan mampu merubah adanya

perbaikan.

b. Perubahan yang direncanakan, artinya perubahan yang memang dikehendaki (planned change). Ada pula perubahan secara alami atau (unexpected change) yaitu perubahan yang berubah dengan sendirinya, tanpa ada usaha.

   Perubahan yang dibiarkan atau secara alami mengalami proses yang lebih lama direncanakan akan mengalami proses waktu yang lebih disesuaikan dengan tujuannya. Dalam keadaan yang linear orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, unexpected result, unpredictable orang sering terpaksa menerima perubahan yang tidak direncanakan, perubahan yang mendadak, bahkan perubahan yang sebelumnya tidak terduga atau bahkan tidak terpikirkan.

   Pada umumnya orang senang menerima perubahan yang bisa diperhitungkan dan direncanakan sebelumnya. Pemberdayaan sudah tidak lagi mengandalkan kepada organisasi struktural yang bersifat hirarkis, melainkan sudah berubah andalannya kepada kelompok yaitu antar individual dengan lingkup yang lebih kecil.

c. Pemberdayaan dan peranan pengaruh lingkungan perubahan yang direncanakan tidak jarang terlalu statis, orang enggan menerima perubahan lingkungan yang seharusnya disuaikan.

   Pemberdayaan terkait juga dengan perubahan yang bisa dilakukan dalam keadaan terencana atau tidak terencana. Jadi peserta tidak usah khawatir bahwa pernberdayaan memerlukan persyaratan tertentu sehingga sifat dinamika menjadi berkurang.

d. Kelompok-kelompok yang mungkin dihadapi pada waktu menjalankan perencanaan pemberdayaan, tidak mesti berjalan mulus karena anggota satu dan yang lain mempunyai perilaku dan cara berfikir yang berbeda-beda. Oleh sebab itu perlu ada komitmen dari kelompok

tersebut. Anggota kelompok tersebut mempunyai perilaku yang berbeda-beda, ada yang pasif, aktif, netral dan penghambat.

B. Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan SDM (Empowerment of Human Resources), merupakan suatu aspek manajemen yang sangat strategis, karena SDM merupakan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalm suatu manajemen. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak tidak efisien.

Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ada 2 hal yang perlu dipahami pengertiannya yaitu : Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia. Kedua perkataan ini disatukan menjadi satu yaitu "Pemberdayaan Sumber Daya Manusia". Pengertian tentang pemberdayaan telah dikemukakan pada uraian di muka, dan selanjutnya akan disajikan tentang pengertian Sumber Daya Manusia.

Untuk memahami pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) , sebaiknya diawali dari kata kuncinya dahulu yaitu: Daya (energi) dalam konteks SDM adalah"Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang memiliki kemampuan (competency)" untuk dinamika, artinya untuk bisa maju positif dalam setiap aspek kegiatan dalam lembaga.

Kegiatan membangun, atau melakukan kegiatan pembangunan, adalah suatu proses kegiatan yang sistematik, yang ada kelanjutannya untuk lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya, baik bagi diri manusia itu sendiri, maupun lembaga di mana ia bekerja maupun bagi masyarakat lingkungan dimana kemampuan manusia tersebut dilaksanakan. Mampu membangun berarti "Daya" (energi) dan adanya kemauan untuk bekerja dengan benar dan baik dan tanggung jawab. Dari pengertian SDM ini menunjukkan bahwa tidak

semua manusia dapat disebut sebagai SDM, karena manusia yang tidak mempunyai/memiliki daya dalarn arti kemampuan, maka itu tidak layak disebut sebagai SDM.

Menurut Nawawi mengatakan ada tiga pengertian Sumber Daya. Manusia Yaitu:

1. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu lembaga (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan)
2. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Kata Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia, apabila disatukan adalah menjadi "Pemberdayaan Sumber Daya Manusia", maka dalam konteks ini, pengertiannya adalah : suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan "Daya manusia" melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan (competency), kepercayaan(confidence), wewenang (authority), dan tanggung Jawab (responsibility) dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan (actifities) organisasi untuk meningkatkan kinerja (performance) sebagaimana diharapkan.

Setiap pemberdayaan merupakan kekuatan yang ada pada sebuah lembaga atau organisasi. Sumber daya yang tidak berdaya sama halnya dengan tidak adanya sumber daya manusia, walaupun mempunyai perlengkapan yang lengkap. Peralatan yang lengkap jika tidak ada yang bisa mengoperasikan sama halnya peralatan tersebut tidak ada.

Maka dari itu betapa pentingnya pemberdayaan SDM dalam suatu lembaga/perusahaan, karena melalui semangat daya yang ada pada SDM itu akan dapat memanfaatkan berbagai resources yang terdapat dalam lembaga tersebut.

Peran dalam SDM antara lain:

1. Tool of management yaitu sebagai alat .
2. Changes management, pembaharu untuk meningkatkan kinerja lembaga/organisasi.
3. Sebagai Mediator, dalam rangka meningkatkan kinerja
4. Sebagai Pemikir dalam rangka pengembangan organisasi atau lembaga.

Tujuan dan arti penting sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tujuan Pemberdayaan SDM

   Sebagaimana diketahui bahwa sumber-sumber (Resources) yang ada dalam manajemen banyak, salah satunya keberadaan SDM dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktifitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan handal. Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (Non Human Resources) sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai kemampuan (competency) yang kondusif, adanya wewenang (authority) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung jawab (responsibility) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

Arti penting Sumber Daya Manusia, sebagaimana diketahui, bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari: manusia (men), uang (money), metode (method), peralatan/perlengkapan (material), mesin (machine) dan pasar (market). Unsur-unsur tersebut merupakan suatu hal yang harus ada dalam manajemen, karena dengan tidak adanya salah satu unsur dan unsur-unsur dimaksud kecuali manusia akan sangat mempengaruhi terhadap tingkat keberhasilan dari manajemen tersebut. Akan tetapi jika manusia tidak ada dalam manajemen, maka manajemen pasti tidak ada. Harold Koontz dan C. O'Donnel dalarn bukunya "Principles of An'alysis of Managerial Function" mengatakan bahwa manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain (Management is The Accomplishing of a pre-determined obyective through, the effort of the other people)

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya yang ada (terutama sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari kedua definisi manajemen tersebut, jelas menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen, bahkan tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh "usaha manusia", baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Dengan demikian dapat dikatakan keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak pada bidang pemerntahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha (bisnis), sangat ditentukan oleh SDM yang ada pada organisasi tersebut. Artinya dalam hal ini adalah manusia yang memiliki daya, kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi sehingga terwujudnya kinerja sebagaimana diharapkan.

Ada hal yang sangat penting dalam memperlakukan karyawan struktural maupun fungsional dalam kehidupan pada masyarakat. Dalam kehidupan bermasyarakat atau sosial, bahwa pada umumnya seseorang dapat dianggap sudah dewasa apabila orang tersebut telah mempunyai usia diatas 14 tahun, telah kawin, mempunyai anak, mempunyai pekerjaan sebagai mata pencarian. Konteks seperti ini apakah dapat diberlakukan sama halnya dengan seseorang pegawai yang telah bekerja dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta maupun organisasi bisnis/usaha atau organisasi bidang sosial, bahwa pegawai tersebut secara serta merta dianggap telah dewasa ? Barangkali jawabannya dalam hal ini adalah boleh ya dan boleh tidak. Untuk lebih jelasnya perlu dipahami apa yang diartikan dengan organisasi, prinsip-prinsip suatu organisasi.

Pengertian organisasi, yaitu suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu atau ada yang mengartikan sebuah perserikatan antara dua orang atau lebih bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati.

Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, dengan landasan azas-azas ataupun prinsip- prinsip yang menjadi acuan dalam organisasi tersebut.

Prinsip-prinsip organisasi, dapat digunakan sebagai acuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan prinsip-prinsip tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Kejelasan tujuan yang ingin dicapai.
b. Pemahaman tujuan oleh para anggota.
c. Penerimaan tujuan oleh para anggota.
d. Adanya kesatuan arah.
e. Kesatuan perintah.
f. Fungsionalisasi.
g. Pembagian tugas.

h. Kesederhanaan struktural.
i. Adanya pola pendelegasian wewenang.
j. Rentang pengawasan.
k. Keseimbangan antara jasa dan imbalan.

Dengan prinsip-prinsip tersebut dipahami dan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi dalam aktifitas-aktifitasnya, maka organisasi tersebut diharapkan dapat berjalan secara efsien dan efektif.

Keberadaan dan peran pegawai dalam organisasi seperti diketahui, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana vakum, akan tetapi senantiasa bergerak dalam suasana dinamis. Hal ini seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbagai tuntutan kebutuhan akibat berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi. Mengingat demikian halnya, maka keberadaan peran pegawai dalam suatu organisasi adalah sangat menentukan, karena berhasil tidaknya atau mundur majunya organisasi tersebut sangat tergantung kepada pegawai yang bersangkutan, baik kedudukannya sebagai pimpinan maupun kedudukannya sebagai pelaksana.

2. Aspek-aspek Pemberdayaan SDM

Pada uraian-uraian diatas telah dikemukakan, bahwa SDM dalam organisasi sangat strategis dan menentukan, bahkan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan justru ditentukan oleh faktor sumber daya manusianya. Oleh karena itu sumber daya manusia selaku pegawai yang tidak memberi daya adalah tidak dikatagorikan sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Sehubungan dengan itu, maka aspek-aspek atau komponen-komponen yang pertu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

a. Kemampuan (competency) pegawai meliputi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan sikap atau perilaku

(atitude)

b. Penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan, dalam suatu organisasi, artinya pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan (the Right men in the Right place).
c. Kewenangan yang jelas, artinya seseorang pegawai yang ditempatkan atau yang diserahi tugas, harus jelas kewenangannya. Karena seseorang yang tidak jelas kewenangannya akan menimbulkan keragu-raguan dalam setiap melakukan kegiatan. Apabila demikian halnya, maka pegawai (SDM) tersebut kurang berdaya atau tidak efektif didalam melaksanakan tugas tugasnya.
d. Tanggung jawab pegawai yang jelas, artinya seseorang pegawai melakukan tugas atau wewenangnya, senantiasa diikuti dengan tanggung jawab. Karena dengan demikianlah si pegawai tersebut senantiasa dituntut bertindak menampilkan yang terbaik dalam arti secara efektif dan efisien.
e. Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek-aspek yang pada hakekatnya dapat disimpulkan bahwa yangbersangkutan adalah dipercayai atau diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud.
f. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan artinya pegawai tersebut kita yakini dan dipercaya untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberhasilan misi dan peningkatan, kinerja organisasi. Dukungan yang dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak-pihak lainnya.

Dukungan dari beberapa pihak yang terkait menjadi suatu kekuatan didalam support dalam melangsungkan keberhasilan dari sebuah visi maupun misi yang

diinginkan dalam organisasi.

Dukungan yang paling bermanfaat, dalam support tersebut yaitu minimal menjalankan komitmen yang telah dibangun atau disepakati bersama .

g. Kepemimpinan (leadership) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepernimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:
   1) Kemampuan mmpengaruhi orang lain, bawahan, atau.kelompok.
   2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

h. Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka .tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi) organisasi sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati. Dengan motivasi yang tumbuh pada setiap individu yang ada pada personil dalam lingkup organisasi akan memberi kekuatan pada lajunya organisasi atau lembaga yang didasari atas kesadaran pribadi masing-masing.

C. Perencanaan Pemberdayaan SDM

Mengingat pemberdayaan sumber daya manusia merupakan kunci yang sangat strategis dan menentukan terhadap proses kegiatan pelaksanaan roda organisasi atau lembaga, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan,

maka tidak dapat dipungkiri bahwa pembentukan sosok sumber daya manusia yang dipersyaratkan adalah merupakan sumber daya manusia mempunyai tujuan dai korelasi yang sangat signifikan terhadap lembaga, mencakup:

1. Produktifitas kerja

   Dengan pemberdayaan, maka produktifitas kerja pegawai semakin meningkat kualitas dan kuantitas produk., semakin baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill pegawai semakin baik.

2. Efisiensi

   Pemberdayaan pegawai mempunyai korelasi yang sangat signifikan terhadap peningkatan efisiensi tenaga, waktu bahan baku, mengurangi ausnya mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi/perusakan berpeluang besar.

3. Pelayanan

   Pemberdayaan senantiasa berorientasi pada peningkatan pelayanan yang hakekatnya berorientasi pada kepuasan pelanggan (satisfaction customer service), karena pemberian pelayanan yang memuaskan akan menjadi daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan bersangkutan.

4. Konseptual

   Melalui pemberdayaan, maka setiap pegawai semakin cakap dan cepat mengenali berbagai hal dalam kehidupan organisasi karena technical skill, human skill dan managerial skillnya semakin berkualitas artinya tingkat kemampuannya (competency) semakin baik.

5. Kepemimpinan

   Dengan pemberdayaan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, "human relationsnya" lebih luwes, motivasi lebih terarah, pembinaan kerjasama baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal semakin baik dan harmonis.

Memperhatikan tujuan pemberdayaan sumber daya manusia tersebut, maka dalam rangka pemberdayaannya, diperlukan kegiatan perencanaan SDM yang baik dan terencana sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam hubungan perencanan sumber daya manusia tersebut, ada empat langkah pokok yang dilakukan yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan.
   Berapa orang dengan kemampuan apa yang dibutuhkan organisasi untuk dipertahankan dalam operasi selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan dimasa depan.
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan. Berapa banyak karyawan yang sekarang ada dapat diharapkan tetap tinggal dalam organisasi. Selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh organisasi membawa kelangkah berikutnya.
3. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara. Bagaimana organisasi dapat mencapai jumlah orang yang akan diperkirakan.
4. Perencanaan untuk pengernbangan.

Bagaimana seharusnya pelatihan dan penggeseran orang-orang dalam organisasi diatur sehingga organisasi akan terjamin dalam hal pengisian yang kontiniu akan tenaga-tenaga yang berpengalaman.

Stoner, Wankel melalui langkah-langkah ini menyatakan akan dapat menentukan kebutuhan sumber daya manusia atau pegawai dengan mengkaitkan faktor lingkungan dalam organisasi dan faktor lingkungan luarnya. Untuk kebutuhan tersebut pimpinan akan dapat menetapkan bagaimana prosedur rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang perlu diikuti, sehingga sumber daya manusianya senantiasa dapat tersedia dan up to date sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi. maka selanjutnya disajikan dari sisi proses perencanaan sumber daya manusia yang menekankan pada dua kegiatan utama yang harus dilakukan, yaitu:

1. Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut ;
   a. Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategis dan rencana operasional organisasi.
   b. Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
   c. Menetapkan prakiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.

2. Kegiatan analisis kekuatan/kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dengan dua kegiatan sebagai berikut;
   a. Melakukan analisis sumber daya manusia untuk mengetahui jumlah dan keterampilan/keahlian sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.
   b. Hasil analisis tersebut dipergunakan untuk merumuskan perkiraan persediaan (supply) sumber daya manusia baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

Maka untuk memastikan dan memutuskan kebutuhan sumber daya manusia merupakan suatu yang harus dikaitkan dan diselaraskan dengan strategi organisasi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan menyimak uraian-uraian tersebut ditas, makna manfaat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui sumber daya manusia yang matang, produktifitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan akan kebutuhan tenaga yang potensial bekerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya

untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru kelak.

4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi kebutuhan personil yang akan menempati posisi kerja..
5. Untuk melaksanakan kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui penelitian.
6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian, pada uraian dimuka telah dikemukakan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada tingkat kemampuan sumber daya manusianya, oleh karena itu perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan atau mutlak guna menjamin tersedianya sumber daya manusia yang tepat jumlah dan tepat kualitas**.** Dalam hubungan pembentukan kualitas, maka pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai salah satu media yang paling strategis, karena Diklat merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan (knowledge), keahlian (skill) dan sikap (attitude) pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan . Kebutuhan tersebut bisa dilakukan dengan Training need analysis.

D. Pengembangan Kompetensi SDM

Sebagaimana diketahui bahwa lembaga atau organisasi tidak ada dalam suasana pasif, akan tetapi senantiasa dituntut dinamis sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman yang begitu kompleks dan kompetitif pertumbuhan teknologi yang semakin canggih. Dalam hubungan ini maka eksistensi Sumber Daya Manusia (SDM) semakin penting dan mempunyai peranan yang sangat strategis, bahkan dapat dikatakan menjadi kunci keberhasilan lembaga/organisasi dalam setiap proses

pelaksanaan kegiatan-kegiatannya. Agar SDM dimaksud dapat berperan, berfungsi dan mampu kompetitif, maka kompetensi SDM merupakan prasyarat, yang tidak dapat diabaikan karena melalui kompetensi yang berkualitas akan menunjukkan kemampuan (competency) sebagaimana diharapkan. Kompetensi yang diartikan dalam hal ini adalah tingkat pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam lembaga atau organisasi.

Boyatzis, memberikan batasan kompetensi secara luas yaitu sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang. Kompetensi dapat berupa suatu motif, sifat, ketrampilan, aspek "self image" seseorang atau peran sosial, ataupun suatu pengetahuan yang digunakan oleh seseorang.

Selanjutnya Rotwell, menuliskan bahwa "Competencies Area intemal capabilities that people brings to their job : capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of an the job behavior".

Dalam kompetensi ini menurut Rotwell dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

1. Kompetensi Teknis (Technical Competence), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi Manajerial (Managerial Competence) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.
3. Kompetensi Sosial (Social Competence) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
4. Kompetensi lntelektual /Strategik (Intelectual/ Strategic Competence) yaitu kemampuan untuk berpikir secara stratejik dengan visi jauh ke depan.

Mengingat organisasi senantiasa dinamis seiring dengan perkembangan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dihadapkan kepada era kompetitif, maka pengembangan kompetensi merupakan suatu hal yang harus dilakukan secara kontinyu dan terencana dalam suatu organisasi. Artinya setiap pengembangan kompetensi SDM harus didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pekerjaan atau jobs dan analisis jabatan, sehingga pengembangan tersebut tepat orang, tepat kebutuhan sasaran dan tepat jumlah.

Dengan demikian tidak ada pengembangan kompetensi SDM yang menjadi beban organisasi, akan tetapi pengembangan kompetensi SDM merupakan alat yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu dan kinerja organisasi. Dalam kaitan pengembangan kompetensi, pada hakekatnya kompetensi SDM dapat dikelompokkan atas 2 kelompok yaitu:

1. Kompetensi Umum (General Competency)

   Artinya dalam level organisasi yang eselonnya setingkat (setara) walaupun substansi tugas pokok organisasinya berbeda, namun jenis kompetensi umum yang dibutuhkan atau yang dimiliki dapat disamakan.
2. Kompetensi Khusus (Spesific Competency)

   Artinya setiap satuan unit kerj/organisasi tidak dapat disamakan jenis kompetensinya, karena latar belakang teknis substantif (Technical Competence).

Dari kedua kelompok kompetensi tersebut, apabila dicermati secara seksama, maka pada umumnya pokok-pokok kompetensi tersebut dapat dikembangkan yaitu sebagai berikut :

1. Kompetensi kerjasama Tim;
2. Kompetensi komunikasi;
3. Kompetensi adaptasi terhadap perbuatan;
4. Kompetensi kepuasan pelanggan;
5. Kompetensi pernecahan masalah;
6. Kompetensi kepernimpinan;
7. Kompetensi pencapaian tujuan;

8. Kompetensi teknis operasional;
9. Kompetensi efektifitas pribadi.

Berdasarkan pokok-pokok kompetensi tersebut diatas, akan dijadikan sebagai acuan untuk menyusun dan mengembangkan kompetensi SDM melalui program-program pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu program pendidikan dan pelatihan yang efektif adalah Diklat yang mampu mengisi tuntutan kebutuhan kompetensi SDM sesuai dengan yang diharapkan, dalam arti mempunyai manfaat dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

E. Strategi Pemberdayaan SDM

Untuk memahami strategi pemberdayaan dalam sebuah organisasi yaitu melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus diperhitungkan sebelum konsep pemberdayaan pegawai diberikan. Kekuatan dan kelemahan merupakan kondisi yang bisa dilihat, dan dirasakan dari setiap kejadian yang ada. Atau bisa dipantau dari kegiatan yang dilakukan dengan memperhatikan kinerjanya baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut bisa muncul dari beberapa aspek antara lain: aspek manajemen, aspek informasi, aspek profil personil dan aspek produktivitasnya dan strateginya bisa diterapkan dengan hal-hal sebagai strategi yang bisa diterapkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kreativitas.

   Bagaimana untuk mendorong agar personal berkreasi dalam kepentingan organisasi. Dalam hal ini peran pimpinan sangat diperlukan , karena pimpinanlah yang bisa mendorong pegawai untuk menunjukkan kreativitas dan pimpinan menghargai hasil usaha personal tersebut.
2. Inovasi.

   Inovasi adalah upaya untuk merangsang personal didalam mencoba dan menemukan hal-hal yang baru dan merupakan kesempatan untuk menemukan strategi atau kebijakan baru yang sering kali terlupakan oleh jajaran

manajemen.

3. Sinergi

   Yaitu mengadakan hubungan antar personal yang harmonis, kompak, saling mengisi dan adanya kebersamaan dan mendorong personal untuk berprestasi. Begitu pula tercipta rasa aman dan nyaman dalam menjalankan aktivitasnya sehingga hasil kerja akan meningkat dan pemberdayaan pegawai akan berjalan sesuai dengan harapan.

4. Pemberian tanggung jawab.

   Sebagai pertanggungan jawab atas semua kegiatan yang dilakukan atas peran yang diberikan oleh lembaga/organisasi. Semua yang dilakukan bisa dipertanggungjawabkan atau akuntability setiap pekerjaan yang dilakukan.

Dari semua pemberdayaan diperlukan pembangunan kualitas manusia yang mempunyai lima aspek yang terdiri dari berproduksi, pemerataan, pemberian keleluasan dan wewenang, keberlangsungan untuk berkembang (sustainable) dan kesadaran akan interdepedensi. Karenanya pembangunan kualitas manusia pada dasarnya merupakan upaya mengembangkan inisiatif yang kreatif.

Kita sering menjumpai keluhan, banyak personal tetapi masing kurang, ada juga sedikit tetapi merasa sudah banyak. Dalam pernyataan tadi menjadi sebuah dilema bagaimana seharusnya. Apa seharusnya yang menjadi faktor efisiensi pemanfaatan sumber daya tersebut. Seperti diketahui bahwa prinsip organisasi antara lain dikatakan, adanya prinsip pembagian tugas dan penempatan orang sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh satuan unit kerja dalam organisasi tersebut. Langkah penting yang dilakukan hendaknya sebelum pengadaan pegawai rekrutmen adalah menentukan tentang:

1. Jenis pekerjaan (fungsional atau struktural)
2. Kualitas pekerjaan
3. Kuantitas yang sesui kebutuhan

4. Memenuhi atau mengisi kebutuhan jabatan.

Untuk menentukan kuantitas dilakukan melalui analisis beban kerja dari sisi kebutuhan baik isi maupun jumlah bidang pekerjaannya (Work Load atau Work Content).

Didalam analisis jabatan ada beberapa prinsip yang diperhatikan antara lain:

1. Harus bisa memberikan fakta yang terkait dengan jabatan.
2. Harus bisa memberikan fakta yang terkait dengan tujuan.
3. Harus bisa memberikan informasi yang lengkap, tepat, akurat.
4. Harus bisa memenuhi kebutuhan masyarakat.

Efisiensi kegiatan analisis jabatan harus bisa mengukur beban kerja dan membuat standart hasil kerja yang dapat menunjukkan berapa banyak banyak hasil yang diharapkan dari setiap personal yang bersangkutan.

Menurut O.Glenn S, dalam "Public Personal Administration" menyebutkan macam-macam informasi yang bermakna sebagai berikut:

1. Tanggung jawab apa yang harus dipenuhi.
2. Pengetahauan apa yang harus dimiliki.
3. Kewajiban apa yang harus dilaksanakan.
4. Ketrampilan apa yang harus dimiliki.
5. Kepada siapa pekerjaan tersebut dilakukan.

Untuk memperoleh informasi uraian tersebut di atas dapat diperoleh dari beberapa sumber informasi yang kompeten dalam bidang tersebut misalnya, dari Sumber Daya Manusia yang mempunyai pengalaman yang banyak dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, orang yang memahami teentang bidang pekerjaan tersebut atau yang berkecimpung dalam bidang tersebut, dari orang yang punya pengalaman dalam bidang tersebut.

Kalau analisis beban kerja tersebut telah dipelajari, maka kondisi tersebut dijadikan dasar strategis dalam pengembangan SDM yang mencakup tentang:

1. Jumlah Sumber Daya Manusia yang diperlukan
2. Persyaratan dalam jabatan
3. Kompetensi yang dibutuhkan
4. Pemanfaatn SDM yang tepat
5. Penempatan SDM yang sesuai dengan kebutuhan
6. Penempatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Setiap unit organisasi pasti ada yang ditunjuk untuk sebagai peran dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tingkat yang ada dalam lembaga/organisasi tersebut. Seseorang yang diberi peran dalam pekerjaan akan merasa ada perhatian khusus dari lembaga yang dapat mempengaruhi psikologi pelakunya dan secara langsung dia mempunyai tuntutan agar orang lain berperilaku kepadanya yang sesuai dengan kondidi perannya. Misal seorang guru akan bererilaku sebagai guru yang baik dalam setiap waktu. Kondisi yang seperti itu dapat mempengaruhi dari dorongan pemberian peran. Dan jangan sampai peran yang diberikan bertentangan dengan kompetensi yang dimiliki dan kemauan jiwa yang dimiliki. Begitu pula peran yang diberikan tidak over load . Agar semua bisa teratasi dengan baik diperlukan :

1. Rancangan beban tugas harus jelas dan pas.
2. Mempunyai tujuan peran yang jelas seperti program promosi jabatan dan lain-lainnya.
3. Menerapkan manajemen kinerja yang efektif.
4. Merancang sesuai dengan kebutuhan.
5. Menjelaskan keseluruhan kepada steakholder .
6. Membuat Struktur Organisasi yang jelas.

Pemberian peran bisa pula pemberian kewenangan yang berarti pemberian kompetensi yang dipercayakan kepada personal yang ada dilembaga atau organisasi. Tujuan ini untuk mendorong agar mempunyai kredibiltas dalam unit kerja, organisasi maupun lembaga.

Pembentukan team, dalam hal ini bisa membentuk team kerja, bisa dilakukan secara fomal maupun non formal. Formal memang ada kesengajaan untuk dibentuk kelompok kerja dan non formal dibentuk hanya kepada personal yang mempunyai kepentingan bersama. Ada beberapa langkah dalam membentuk kelompok:

1. Storming, yaitu menghimpun pendapat dari beberapa anggota kelompok dan merumuskan bersama-sama.
2. Pembentukan diri, yaitu saling mengenali satu sama lain dan mempelajari peran mereka dalam kelompok.
3. Norming, yaitu menentukan norma atau aturan-aturan yang ditetapkan.
4. Performing, yaitu menampilkan kegiatan-kegiatan yang sudah disepakati bersama-sama.

   Jika terjadi konflik dalam kelompok dan hal ini tidak bisa dihindari karena perbedaan sudut pandang dari anggota yang berbeda-beda pola pikir. Karena konflik tidak bisa dihindari maka perlu bibuat atau dikondisikan masalah sebagai materi konflik. Jadi konflik dirancang, ada yang mendukung ada yang tidak mendukung sebisanya dihindari konflik yang menurunkan kinerja.

Dalam pemberian peran yang berupa kewenangan atau pemberian kewenangan kepada seseorang dan atau kelompok orang tertentu yang dihasilkan dengan akuntabilitas kinerjanya memerlukan berbagai persyaratan, antara lain sebagai berikut:

1. Dapat dipercaya.
2. Mempunyai kemampuan.
3. Mempunyai reputasi.
4. Mmpunyai kondisi fisik yang memadai.
5. Memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi.
6. Mempunyai moral yang baik.

Bagaimana mengadakan pemberdayaannya, antara lain dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Adanya dorongan untuk berani mencoba mengambil bagian

dalam proses pembaharuan yang dilakukan dalam organisasinya.
2. Diberikan tantangan bagi para pelaksana pembaharuan untuk dapat bergerak dan termotivasi dalam proses pembaharuan.
3. Diberikan peluang untuk terlibat dan mengambil peran dalam proses pembaharuan.
4. Pemberian kesmpatan untuk mengikuti training dan guidance.
5. Pemberian dukungan baik moril maupun lainnya sebagai supporting.
6. Diberikan reward atau penghargaan, bagi yang berhasil dengan demikian merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu keberhasilan yang lebih baik lagi.

F. Pemberdayaan Melalui Pelatihan

Pemberdayaan manusia bisa dilakukan melalui pelatihan dengan cara mengembangkan potensi yang ada pada disi setiap manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia, merupakan upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia agar produktif dalam bidang pekerjaan yang ditekuni. Perkembangan IPTEK mengalami perubahan teknologi beserta sistemnya. Sedangkan kondisi kualitas tenaga kerja saat ini belum adanya keseimbangan antara kualitas tenaga kerja terhadap kualitas pendidikan, akibatnya peluang kerja tidak bisa terpenuhi secara utuh oleh kemampuaan kualitas pendidikan. Rendahnya mutu pendidikan tidak terlepas dari pengaruh ekonomi, kebijakan pemerintah dan faktor-fakor lainnya.

Rendahnya angkatan kerja di pasar kerja global, tidak terlepas dari permasalahan kebijakan dalam pengembangan SDM. Hal disebabkan karena:

1. Belum adanya informasi ketenagakerjaan yang konkrit meliputi kualifikasi kerja, upah yang akan diberikan, dan klasifikasi jabatan kerja.
2. Rendahnya anggaran pendidikan.
3. Kurangnya penelitian antara kualitas pendidikan, pengaruhnya terhadap pekerjaan di pasar kerja

4. Belum terciptanya koordinasi yang harmonis antara departemen.
5. Pendidikan dan pelatihan masih belum terprogram dengan baik.
6. Perusahaan dan industri masih belum mempunyai perencanaan SDM dan PSDM yang baik.

Kebutuhan tenaga kerja profesional sangat diperlukan di dunia kerja dan kesiapan tenaga kerja masih belum bisa memadai disebabkan kemampuan lulusan pendidikan formal masih kurang memenuhi persyaratan kerja.
Perencanaan SDM, dalam mengisi kebutuhan kerja diperlukan perencanaan SDM dengan beberapa tahapan antara lain:
1. Analisis kompetensi, yaitu mengamati kemampuan tenaga kerja yang akan dipersiapkan.
2. Analisis kebutuhan SDM, yang meliputi jumlah jabatan, pekerjaan yang akan dikerjakan, dan jumlah SDM yang dibutuhkan.
3. Analisis pembinaan SDM, yaitu kekurangan kompetensi yang dimiliki SDM perlu ditambah melalui pelatihan.

Strategi PSDM
Pengembangan Sumber Daya Manusia, bisa dilakukan dengan melalui pelatihan dan mengapa ini sangat diperlukan karena :
1. Sumber Daya Manusia, sangat menentukan produktivitas
2. Adanya perubahan globalisasi
3. Tenaga Kerja yang terampil sangat dibutuhkan
4. Perubahan IPTEK yang cepat
5. Tempat kerja semakin komplek
6. Perusahaan semakin sadar akan manfaat pelatihan.

Peranan sekolah dan Perguruan Tinggi mempunyai aset yang besar dalam pengembangan SDM dan peran pendidikan sangat menentukan dalam penyiapan tenaga kerja. Rendahnya para lulusan karena adanya:

1. Pendidikan kurang mempunyai akses dengan stakeholder yang ada di perusahaan.
2. Belum selaras antara visi pendidikan dan visi dunia kerja.
3. Pertumbuhan IPTEK di sekolah lebih lamban dari pada perkembangan teknologi di dunia industri.
4. Para pendidik kurang profesional.
5. Sarana dan prasarana kurang.
6. Belum adanya program mutu.
7. Pendidikan masih berorantasi dengan ijazah.

Pemecahannya dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Harus adanya keselarasan mutu pendidikan dan kualitas kebutuhan tenagan kerja.
2. Adanya jalinan yang baik antara sekolah dan industri.
3. Adanya anggaran pembinaan melalui pelatihan.
4. Kurikulum harus disusun berdasarkan kebutuhan pasar kerja.
5. Tenaga guru maupun dosen harus mempunyai kemampuan kompetensi yang profesional.
6. Fasilitas pendidikan harus cukup.
7. Adanya perbaikan yang berkelanjutan.
8. Adanya partisipasi yang aktif dan jalinan dari kedua belah pihak.
9. Adanya evaluasi dari dunia industri tentang pelaksanaan pendidikan.

Dalam peningkatan sumberdaya manusia, diperlukan pelatihan yang tepat dan harus mengetahui visi, misi serta sasaran yang hendak dicapai. Oleh sebab itu fihak manajemen harus bisa memberikan pemahaman kepada stakholder tentang visi misi serta sasaran pelatihan. Dalam manajemen, SDM dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dan semua itu dianalisis oleh pihak manajemen supaya aplikasi fungsi manajemen dapat dilakukan secara baik dan efektif. Salah satu yang perlu diketahui dan dicermati adalah perbedaan individu SDM karena menyangkut sikap mental dan faktor lain yang

terkait dengan pribadi personil. Untuk menindak lanjuti perlu pendekatan yang tepat agar dapat mendorong sumber daya manusia untuk mengerahkan dan mengarahkan potensi yang dimiliki mengacu pada perwujudan visi dan misi serta sasaran pelatihan. Sumber daya manusia pelatihan antara lain meliputi :

1. Instruktur, atau tenaga fungsional.
2. Pembantu instruktur / asisten instruktur.
3. Administrasi pelatihan atau tenaga struktural.
4. Pustakawan.
5. Toolman.
6. Ketua jurusan.
7. Penanggung jawab pelatihan.
8. Penanggung jawab unit kerja.
9. Penanggung jawab bagian pelatihan.
10. Penanggung jawab bagian pengembangan.
11. Penanggung jawab bagian penempatan dan bursa kerja.
12. Penanggung jawab bagian pemasaran.

Semua personil yang menangani pelatihan pada prinsipnya hanya ada dua yaitu bagian fungsional dan struktural. Kelompok fungsional menangani dalam hal pengajaran atau pelatihan dan kelompok struktural menangani dalam hal dukungan pelatihan atau administrasi pelatihan. Secara rinci dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Tenaga fungsional meliputi:
    a. Instruktur
    b. Asisten Instruktur
    c. Toolman
    d. Pustakawan.
2. Tenaga Struktural meliputi:
    a. Kepala unit
    b. epala bagian Tata Usaha
    c. Kepala bagian Pelatihan
    d. Kepala Gudang
    e. Kepala Pemasaran
    f. Kepala Pengembangan

g. Kepala Penempatan
h. Kepala keuangan.

Semua tenaga sumberdaya tersebut menjalankan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing, saling koordinasi dengan satu visi dan misi yang sama dan membangun komitmen menuju dalam satu acuan yang sama sehingga apa yang hendak dicapai bisa mewujudkan harapan dari maksud diselenggarakannya pelatihan. Membangun komitmen sangat diperlukan sekali agar masing-masing personil berjalan , bekerja dalam rambu-rambu yang sama. Kalau komitmen tidak dibangun maka semua lini pekerjaan akan berjalan dan bekerja menurut kemaunnya masing-masing tidak berdasarkan ketentuan dan aturan yang ditetapkan.

Dalam pemahaman menganalisis manajemen dalam pembentukannya, yang ada di pendidikan maupun pelatihan diperlukan standart kompetensi dalam melaksanakan pekerjaanya antara lain:

1. Menjabarkan visi, misi dan sasaran
2. Melakukan perencanaan kinerja, pelaksanaan dan evaluasi
3. Membangun motivasi
4. Memberikan alternatif pemecahan masalah
5. Menentukan rencana aksi atau tindakan yang tepat, dan
6. Menentukan sumber daya manusia yang bisa diberdayakan.

Semua yang dilakukan diupayakan ada standart atau patokan atau tolok ukur yang digunakan sebagai ukuran didalam melaksanakan kegiatan . Kalau personil berhasil melakukan pekerjaan tolok ukur keberhasilannya apa, personil dianggap berprestasi dasarnya apa, personil dianggap tidak berhasil tolok ukurnya apa. Begitu pula nilai-nilai pekerjaan yang dilakukan harus diketahui dan dinilai secara terukur . Hal seperti ini dilakukan agar personil yang bekerja tidak merasa dirugikan dan tidak merasa ada yang diuntungkan, semua harus diperlakukan dengan kondisi yang adil dan suasana yang transparan, semuanya harus bisa dinilai secara baik, tidak ada

satupun pekerjaan yang tidak bisa diwujudkan dalam prestasi kerja. Semua itu untuk mewujudkan keharmonisan, keadilan, demi kemaslahatan bersama untuk mewujudkan apa yang diharapkan dari lembaga pendidikan dan pelatihan.

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan untuk meningkatkan kerampilan diluar sistim pendidikan formal atau pendidikan yang berlaku, yang dilaksanakan dalam waktu yang singkat dan lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Ada tiga syarat dalam latihan seperti yang disampaikan Moekijat (1991), menjelaskan bahwa ada tiga syarat yang harus dipenuhi dalam latihan yaitu:

1. Latihan harus membantu pegawai/karyawan menambah kemampuannya. Apabila seorang pegawai menjadi lebih efektif dalam semua pekerjaannya melalui usaha-usahanya sendiri untuk memperbaiki dirinya, maka hal ini tidak disebut latihan.
2. Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja pegawai, dalam sikapnya terhadap pekerjaan, dalam informasi dan pengetahuan yang ia terapkan dalam pekerjaan sehari-hari.
3. Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Pegawai dapat ikut mengambil bagian dalam berbagai program pendidikan yang tidak disebut latihan, karena hubungan dengan pekerjaannya yang sekarang atau dengan tugas-tugas tertentu untuk mana mungkin ia ditunjuk dimasa yang akan datang adalah sedikit atau tidak ada.

Selain syarat di atas , diperlukan tanggung jawab manajemen yang mana kegiatannya bersandar kepada kebijakan yang mengakui latihan sebagai suatu tanggung jawab dari setiap manajer dan pengawas pelaksana. Para manajer akan diberikan fasilitas khusus apa saja yang mereka perlukan untuk memenuhi tanggung jawab tersebut. Untuk melengkapi kebijaksanaan mungkin diberikan pelatih-pelatih staf dan bagian-bagian latihan khusus. Pelatihan yang akan diberikan bergantung kepada jumlah bidang jenis pekerjaan dan luas jenis pekerjaan dengan

sendirinya bergantung pula dengan luasnya areal kerjanya apakah dalam instansi maupun perusahaan. Seorang manajer diperlukan kemampuan untuk merumuskan tujuan latihan melalui riset maupun upaya-upaya lain dalam rangka untuk bisa mengikuti perkembangan teknologi maupun kebutuhan latihan yang diharapkan oleh pekerja.

Didalam operasionalnya latihan memerlukan partisipasi semua pihak pengelola pelatihan secara aktif dan inovatif, lebih-lebih manajer mememerlukan bantuan bari beberapa pelaku pengelola pelatihan secara aktif dan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Sebagai pengelola pelatihan dibutuhkan personil yang mampu merencanakan latihan dengan hasil kompetitif maksudnya outputnya mampu bersaing dengan masyarakat artinya pelatihan tersebut bisa memenuhi kebutuhan masyarakat. Minimal seorang manajer pelatihan setidak-tidaknya mampu mengendalikan hal-hal sebagi berikut:

1. Kebutuhan latihan
2. Pelaksanaan pelatihan
3. Eavaluasi pelaksanaa pelatihan
4. Pengembangan pelatihan
5. Kebijaksanaan pelatihan
6. Negosiasi pelatihan
7. Kolaboratif pelatihan
8. Jejaring pelatihan.

Kebutuhan pelatihan memerlukan olah pikir yang terkonsentrasi kepada latihan yang akan dicanangkan sebagai program dalam kegiatan, dilakukan atas dasar kebutuhan bukan atas dasar menjalankan kegiatan. Pelatihan tidak akan dilaksanakan jika tidak ada yang perlu dikembangkan atau ada yang membutuhkan. Kalau pelatihan sekedar menjalankan kegiatan, latihan tersebut akan beralih menjadi kegiatan proyek yang semata-mata hanya menguntungkan fihak penyelenggara. Akibatnya pelatihan tidak berdampak kepada peserta latihan maupun unit kerjanya.

Pelaksanaan pelatihan yang baik jika pelatihan tersebut sesuai dengan kebutuhan yang hendak dicapai. Oleh sebab itu pelaksanaan pelatihan betul-betul harus dirancang sesuai dengan kebutuhan, sesuai dengan program pelatihan, sesuai dengan kapasitas perlengkapan pelatihan serta keamanan pelatihan atau safety training yang diperlukan.

Evaluasi pelatihan, oreantasinya kepada perbaikan diri, yaitu pelatihan merupakan pendidikan yang unik artinya selalu harus yang terbaru dan terbaik. Oleh sebab itu setiap selesai melaksanakan pelatihan dijadikan sebagai tolok keberhasilan yang harus bisa dinilai keberhasilannya dan dijadikan sebagai pengalaman untuk kegiatan yang akan datang.

Pengembangan pelatihan, didalam pengembangan pelatihan diperlukan kecakapan manajer dalam memainkan peranannya (role playing) yang diawali dengan mencetuskan gagasan yang dinamis serta inovatif atau ramalan-ramalan kegiatan yang akan datang misalnya pertumbuhan teknologi, pertumbuhan kebutuhan masyarakat. Disamping pengembangan yang sifatnya seperti diatas atau eksternal ada juga pengembangan internal yaitu yang terkait dengan staf pendukung penyelenggara pelatihan antara lain: 1) sumberdaya manusia, 2) peralatan, 3) sistim pengelolaan.

Kebijakan pelatihan, yaitu manajer mempunyai hak dalam mengambil keputusan, Lewis (1999) menyampaikan bahwa didalam mengambil kebijaksanaan hendaknya yang terbaik, sesuatu dianggap baik, manakala sesuatu itu berguna untuk membuat yang lain menjadi baik. Kebijaksanaan pelatihan harus didasari dengan komitmen yang sudah dibangun dalam lingkup pelatihan oleh sebab itu sebagai pertimbangan harus diketahui sejauh mana keputusan itu mempengaruhi komitmen yang sudah disepakati.

Negosiasi latihan atau pemasaran latihan, dalam pemasaran seorang manajer bisa melakukan negosiasi yang terkait dengan pelatihan, baik berfungsi sebagai penyelenggara maupun sebagai jasa latihan bagi orang lain. Fungsi negosiasi tidak sesederhana diartikan untuk pemasaran saja namun

kegiatannya sebagai pemecah konflik antara dua pihak. Negosiasi mempunyai peran penting dalam beberapa hal antara lain: 1) menjalin hubungan, 2) tawar menawar, 3) perjanjian , 4) sengketa. Menurut Malik (2001), menjelaskan bahwa negosiasi mempunyai empat elemen antara lain :

1. Peningkatan ketergantungan antara pihak-pihak, serikat pekerja dengan manajemen perusahaan saling tergantung dalam membentuk tugas-tugas dalam perusahaan.
2. Memahami konflik antara pihak-pihak, serikat kerja dengan manajemen perusahaan tidak sependapat tentang isi kontrak kerja.
3. Kesempatan berinteraksi antara pihak-pihak, pada beberapa negosiasi masing-masing pihak melihat adanya kesempatan untuk saling mempengaruhi satu dengan yang lain.
4. Kemungkinan adanya kesepakatan, kedua belah pihak mengharapkan sampai pada puncak kesepakatan mengenai perjanjian.
5. Untuk mengikat kepada pihak-pihak lain ada tujuh nilai dalam mengembangkan hubungan kerja antara lain:
   a. Respect for people, yaitu menghormati orang lain.
   b. Honor and integrity, yaitu memberi penghargaan dan integritas atau pengakuan apa yang dikemukakan.
   c. Consensus, yaitu menjalin ikatan yang pernah disepakati.
   d. Full responsibility and accountability, penuh dengan rasa tanggung jawab semua pekerjaan yang dilakukan.

Kolaborasi pelatihan, maksudnya menciptakan susasana kerjasama untuk membuat komitmen bersama-sama. Untuk menciptakan keberhasilan latihan maka seorang pemimpin atau manajer mampu menciptakan lingkungan kerja dengan penuh semangat dan memberi spirit dalam mengatasi semua masalah yang ada di unit latihan. Maka dari itu diperlukan jiwa yang kreatif dan kompetitif, mampu mengerahkan anak buahnya memerintah untuk menyelesaikan tugasnya dengan cara demokrasi menggunakan norma budaya kerja. Norma kerja yang baik dilandasi dengan tranparansi dan semua karyawan tahu

apa yang menjadi harapan dari lembaga latihan tersebut.

Menurut Wayne E Baker menjelaskan " Networking is a process of nurturing, cultivating, and integrating selected capabilities, talens, realtionship, and partners, by developing strategic and creative aligment for a higher performance of organizations."

Maksudnya jejaring dalam unit organisasi pelatihan hendaknya mampu mengembangkan kemitraaan yang kreatif dan strategis bagi kepentingan organisasi. Maka untuk menumbuhkan kemampuan unit kerja pelatihan harus ada hubungan dengan fihak lain yang diajak sebagai mitra kerja. Dalam hubungan intern hendaknya mampu menyatukan potensi dari masing- masing individu dari bakatnya masing-masing kedalam jajaran organisasi sehingga menjadi kekuatan yang berpotensi. Untuk hubungan ekstern, diperlukan hubungan dengan pihak ketiga atau pihak lain yang mempunyai potensi yang selaras dengan unit latihan, baik tentang rekrutmen, proses, output maupun outcome. Potensi luar cukup banyak sekali yang bisa dijadikan jejaring mitra kerja, dari semua lini unit kerja pemerintah maupun swasta yang penting dalam hubungan tersebut harus ada kejujuran, kepercayaan, pemberdayaan dan kemitraan.

Pola pikir dalam pelaksanaan pelatihan hendaknya berfikir tentang, apakah pelatihan dapat menambah produksi, apakah pelatihan dapat menambah skill seseorang, apakah pelatihan dapat menambah kenyamanan bekerja (work safety), apakah pelatihan dapat merubah upah seseorang, apakah pelatihan dapat merubah jabatan/kedudukan seseorang, apakah pelatihan dapat mempertimbangkan "rate of return" yaitu membandingkan antara biaya pelatihan dan manfaat pelatihan terhadap perusahaan.

Secara umum menurut Moekijat, tujuan latihan adalah:

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.

3. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemajuan kerja sama dengan teman-teman karyawan dan pimpinan.
4. Untuk memberikan intruksi khusus guna melaksanakan tugas-tugas dari suatu jabatan tertentu.
5. Untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan yang baru dan untuk memberikan kepadanya beberapa ide mengenai latar belakang pekerjaan.
6. Untuk membantu pegawai dalam menyesuaikan diri dengan metode-metode dan proses yang baru yang terus menerus diadakan.

Hurley (1987) menyatakan tentang keberadaan pelatihan antara lain: "what short of training are we talking about ? it must be clear from the putset that thus study is examining all forms of training regardless of wheather it is delivered an institution in plant, off- the job, on-the job through make facilities or using distance learning techniques".

Apa yang dinyatakan oleh Hurley dapat disimpulkan bahwa sistem pelatihan dapat dibagi menjadi: (1) Pelatihan sepenuhnya diselenggarakan ditempat institusi yaitu in-plant training, (2) pelatihan diselenggarakan ditempat peserta kerja yaitu of-the-job training, (3) pelatihan yang diselenggarakan di lembaga latihan juga diselenggarakan diperusahaan sebagai praktek kerja yaitu on-the-job training . Disamping itu menurut sistem latihan kerja Kemenaker ada tiga tambahan yaitu: (1) block release training yaitu training ditempat kerja, jika mengalami kesulitan baru dilatih di lembaga institusi latihan, (2) apprenticeship training yaitu training diselenggarakan di institusi latihan atau di tempat kerja (perusahaan) dengan tujuan untuk mempersiapkan sebagai calon pegawai yang sudah dimagangkan di perusahaan, (3) mobil training unit yaitu latihan keliling dengan menggunakan mobil training unit ketempat yang membutuhkan latihan.

Berdasarkan sifatnya pelaksanaan pelatihan dapat dibagi menjadi empat yaitu :

(1) Institutional training atau program pelatihan institusional (2) program pelatihan non institusional, (3) inplant training, (4) production training.

Berdasarkan tingkatnya dapat dibagi menjadi 5 yaitu (1) initial training, yaitu latihan awal bagi calon pekerja, (2) aprentice training, yaitu latihan bagi calon pekerja yang sudah menjadi karyawan, (3) upgrading training, yaitu latihan yang ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan ataupun pengetahuan pekerja karena adanya perkembangan teknologi ataupun untuk meningkatkan kemampuan, (4) conversion training, latihan yang ditujukan bagi pekerja karena peralihan bidang kerjanya , (5) refreshing course, latihan yang diberikan dalam materi yang sama akibat perkembangan pengetahuan dan teknologi.

Dalam pelaksanaan pelatihan dibutuhkan penyusunanan program latihan yang tepat dan pelaksanaan tersebut tidaklah mudah dilakukan. Ada kaitan atau ketergantungan antara isi program latihan dengan sasaran latihan, dan erat pula hubungannya dengan penempatan. Pelatihan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan suatu pekerjaan.

Untuk menyusun program pelatihan tersebut, perlu dilandasi dengan jenis ketrampilan yang harus dikuasai atau mampu dilaksanakan sesuai sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan yang dilatihkan. Untuk ini maka pendekatan latihan pada hakekatnya bukan tergantung pada waktu / lamanya program latihan. Pendekatan pelatihan harus benar-benar secara murni pada kebutuhan jenis-jenis ketrampilan, pengetahuan dan sikap kerja yang diperlukan. Dengan demikian penyusunan materi penyajian atau materi instruksional adalah tahap yang terpenting sesudah program latihan atau kurikulum dan silabus diperoleh. Penyusunan ini tidaklah semudah yang dibayangkan. Landasan dasar penyusunan suatu materi perlu mempertimbangkan aspek-aspek antara lain;

1. Hubungan antara instruktur dan siswa, yang menyangkut tentang paedagogik maupun sosiologinya.
2. Teknis aplikasinya, yang meliputi kebijakan, dan tujuan yang hendak dicapai.

Dasar analisa dalam penyusunan program pelatihan tersebut perlu ada penyesuaian tentang, nama judul materi yang akan disampaikan, isi informasi yang tercantum didalamnya serta peralatan pelatihan yang diperlukan, waktu yang diperlukan, dan pedoman pelaksanaan.

Pada analisa kebutuhan latihan meliputi kualitas dan kwantitas latihan yang disesuaikan dengan kebutuhan latihan. Setelah kebutuhan latihan tersebut dianalisa yang sesuai dengan kebutuhan, lalu dilanjutkan dengan analisa perencanaan pelatihan.

Dari analisa tersebut mewujudkan program pelatihan, dilaksanakan berdasarkan kurikulum dan uraian silabus. Berdasarkan uraian silabi tersebut dibuat urut-urutan pelaksanaan pelatihan dibuat dalam matrik materi latihan latihan. Dari masing-masing materi tersebut dibuat rencana materi instruksional.

1. Teknik Penyusunan Program Latihan

   Untuk membedakan antara fungsi dan tugas yang dibebankan pada jabatan diuraikan pada deskripsi jabatan (Job Description).

   Sedangkan penjelasan tentang berbagai fungsi- fungsi kerja umumnya dapat dilihat pada suatu ikhtiar tugas (job summary) dan tugas-tugasnya diperinci pada isi tugas (job content) yang meliputi berbagai uraian elemen-elemen tugas-tugas pekerjaan pada setiap jabatan atau fungsinya.

   Dalam menganalisa suatu uraian ikhtisar tugas pada salah satu fungsi jabatan, berawal dengan menentukan topik jabatan. Dengan adanya topik jabatan bermanfaat sebagai nama bentuk pekerjaan yang akan di lakukan.

Fungsi jabatan merupakan merupkan peranan jabatan yang akan dilakukan. Tugas jabatan menyangkut tentang jenis macam pekerjaan. Elemen kerja merupakan jenis pekerjaan yang dilakukan yang dituangkan dalam urut-urutan kerja. Aksi merupakan tindakan atau aktivitas.

Didalam analisa tugas merupakan uraian ihtisar pada salah satu tugas jabatan maka secara terperinci hal ini memerlukan analisa tertentu yang dikeal sebagai analisa tugas (task analisis), dengan mengunakan suatu nalisa yang sederhana maka akan diperoleh gambaran tentang uraian suatu tugas yang meliputi :

a. Frekuensi Kerja

   Banyaknya ulangan pekerjaan yang sama dalam periode waktu tertentu kriteria frekuensi dalam katagori jarang dilakukan sehari-hari beberapa kali dilakukan atau sering dilakukan.

b. Tingkat peranan

   Keadaan kriterianya jenis tugas yang dapat dikatagorikan dalam prioritas antara lain penting atau tinggi, sedang atau menengah, tidak penting atau rendah.

c. Kesulitan

   Kesulitan didalam melakukan tugas tersebut dan cara pengajaran yang dikatagorikan atas,mudah sekali, mudah, cukup sulit, sulit.

Untuk menganalisa ini diperlukan formulir analisa tugas, yaitu untuk menyusun uraian tugas maka hasil analisa di atas harus dijadikan dasar penyusunan materi instruksional, pedoman kerja untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan yang disusun dengan bentuk isi program latihan. Dalam menetapkan langkah-langkah operasionalnya, agar dipertimbangkan teknik metoda penyajian, cara penyelenggaraannya dan berbagai hal lain yang terkait perlu dijelaskan selurunya.

Setelah diketahui data dari analisa tugas dari masing-masing calon peserta maka, hasil tersebut perlu dianalisa. Hasil dari analisa tersebut digunakan sebagai pedoman didalam menetapkan jenis pelatihan yang akan diselenggarakan.

Untuk menganalisa ketrampilan yang diperlukan agar dicermati dengan betul tugas yang akan dilaksanakan, frekwensi kerja artinya sampai berapa tahun tugas tersebut akan dilaksanakan, tingkat peranan kerja sebagai apa, dan kesulitan kerja terletak dimana.

Untuk menyusun suatu program atau kurikulum, program latihan perlu dilandasi pada jenis-jenis ketrampilan yang harus dikuasai atau mampu dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan yang dilatihkan. Untuk itu maka pendekatan latihan pada hakekatnya bukan tegantung pada lamanya program latihan, tetapi bergantung kepada kebutuhan ketrampilan. Ada beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan landasan dasar dalam penyusunan materi, antara lain ada beberpa aspek:

a. Bersifat humaniora yaitu bersifat kekeluargaan dengan pendekatan yang akrab meliputi peadagogik, andragogik, psikologis dan sosiologis.
b. Teknis yang terkait dengan aplikasi teknologi yang berkembang.
c. Ekonomi yang terkait dengan sumber dana untuk membiayai pelaksanaannya.

Hubungan antara klasifikasi latihan dan klasifikasi jabatan mempunyai hubungan yang sangat erat, karena terkait dengan pelatihan yang hendak dicapai terhadap pekerjaan yang diharapkan. Analisa ini tentu didasarkan pada analisa jabatan untuk kebutuhan latihan. Kebutuhan latihan terkait pula dengan penyusunan materi intruksional yang harus dilakukan dan dapat dilakukan pada lembaran instruksional, lembaran penugasan, lembaran informasi dan berbagai macam kelengkapan lainnya seperti diktat, alat dan

perangkat latihan lainnya.

2. Tipe Ketrampilan

Ada beberapa tipe ketrampilan antara lain:

Recall, yaitu ketrampilan yang sifatnya untuk mengingat kembali ketrampilan yang pernah diberikan. Descrimination yaitu ketrampilan untuk membedakan.

Problem solving yaitu ketrampilan untuk memecahkan permasalahan misalnya bagaimana cara membuat kaburator untuk bahan bakar minyak gas.

Suatu analisa ketrampilan yang sederhana yang digunakan pada setiap elemen atau unit pengajaran, elemen aktifitas latihan memerlukan informasi yang jelas dari setiap macam ketrampilan. Untuk analisa ini maka perlulah diuraikan berbagai macam ketrampilan atau

pengetahuan yang akan disajikan dalam : 1) tata uraian langkah kerja, 2) tipe ketrampilan yang digunakan, 3) tehnik ketrampilan yang digunakan, 4) mesin dan peralatan, bahan dan sebagainya yang diperlukan, 4) serta berbagai informasi lainnya.

Dengan gambaran analisa ketrampilan tersebut di atas maka akan diperoleh penjelasan selengkapnya tentang unit-unit materi yang perlu disajikan. Hal ini akan dapat digunakan sebagai pedoman dalam menuisun materi intruksional dengan harapan bisa memenuhi proses pengajaran penyajian secara efektif dan efisien.

3. Pendekatan Dalam Penyusunan Program Latihan

Seperti diuraikan sebelumnya, suatu program latihan bergantung pada kebutuhan pekerjaan atau dengan kata lain harus beroreantasi kepada penempatan lapangan pekerjaan . Dengan demikian setiap program latihan harus mempunyai tujuan yang jelas dan pasti, dan keberhasilan latihan tersebut harus dapat terukur (measureble). Pengukuran tersebut dapat dilakukan di akhir program pelatihan dengan apa yang disebut sebagai post-test. Hal ini akan menggambarkan

keberhasilan yang dicapai.

Dalam mengikuti program latihan atau mampu melaksanakan pekerjaan sesuai persyaratan jabatan yang tercermin pada program latihan. Ukuran keberhasilan ini masih perlu memperhatikan pengukuran keberhasilan pada tahap tindak lanjut latihan. Yaitu tercapainya usaha penempatan pada lapangan kerja sesuai dengan program pelatihan yang diperoleh.

Persyaratan yang dibutuhkan harus sesuai dengan programnya, meliputi tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, umur, jenis kelamin, kemampuan fisik, yang menyangkut kebutuhan minimal yang diperlukan untuk mengikuti program pelatihan.

Dalam merumuskan penyusunan elemen pengajaran, antara lain mencakup:

a. Tata susunan Kurikulum dan Silabus mata pelajaran yang akan disajikan.

   Kelengkapan ini akan mencerminkan persiapan program pelatihan yang dilaksanakan. Setiap pengajar harus harus menyusun materi instruksionalnya dengan dasar silabus tersebut di atas. Sehingga pengendalian dalam pencapaian sasaran atau tujuan latihan yang ditetapkan dalam programlatihanpelaksanaanyaakanmudah dilakukan.
b. Penyusunan tata penyelenggaraan atau metodologi penyajian kurikulum perlu dilakukan dengan penyesuaian tahap dan langkah penyajian antara mata pelajaran, antar silabus, dan hubungan ketergantungan antara tehnik dan metoda penyajian yang diberikan.
c. Pengadaan fasilitas penyajian latihan meliputi persiapan pengajaran seperti pengadaan alat-alat peraga, bahan-bahan latihan yang diperlukan, peralatan mesin dan kondisi lingkungan latihan yang memenuhi persyaratan minimum.

4. Penyusunan Kurikulum dan Silabus

   Untuk menyususn kurikulum perlu dituliskan dalam kalimat pasif dan mata pelajaran yang tercantum tersebut akan mencerminkan fungsi kegitan kerja dalam struktur alatihan atau jabatan yang sesuai dengan program latihannya. Untuk penyusunan silabus dilandasi dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dan berbentuk kalimat aktif dan terbatas dengan tingkat ketrampilan tertentu yang mencerminkan elemen belajar maupun langkah-langkah pengajaran. Semakin jelas uraian program latihannya akan membuat semakin jelas dalam uraian penyajian latihan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Anderson Gordon, 1992, Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.
2. Armstrong Michael, 1998, Performance Management, London, Kogan page limited.
3. Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York, Mc. Graw. Hill.
4. Flippo Edwin B, 1994, Personal Management (6th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company.
5. Greenhause Jeffry H, 1987, Career Management, Chicago, The Dryden Press.
6. Guest David E, 1987, Human Resource Management And Industrial Relation, Journal Of Management Studies, 24 : 5, September.
7. Hasibuan Malayu, 1997, MSDM, Gunung Agung, Jakarta. Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandral, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
8. Siagian Sondang P, 1998, MSDM, Bumi Aksara, Jakarta Sikula Andrew, 1981, Personal Administration and Human Resource Management, New York, : A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc
9. Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.
10. Robbin SP, Colter Marry, 1999, Manajemen, Prenhallindo, Jakarta.

BAB X
PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pembinaan sumber daya manusia adalah diwujudkan dalam pembinaan karir seorang karyawan. Pembinaan karir adalah pembinaan semua pekerjaan (jabatan) yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Perencanaan karier tidak menjamin keberhasilan karier. Perencanaan karier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karier yang ada. Karir harus dikelola melalui suatu perencanaan yang cermat. Bila tidak, para karyawan akan sering tidak siap meman- faatkan berbagai kesempatan karir, dan departemen personalia akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi.

Pengertian karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Menurut Handoko, karir adalah semua pekerjaan seseorang (2000) dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Menurut Daniel C. Feldam dan Hugh J. Arnold (dalam Moekijat, 1995:) istilah karir tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karir sedikit-banyak telah "didemokratisasi", sekarang karir menunjukkan rangkaian atau uru tan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya.

Menurut Gibson dkk. (1995) karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai ma- cam kesempatan. Jika ditinjau dari sudut pandang organisasi, karir melibatkan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sen-

diri untuk menuju efektivitas karir yang merupakan batas dimana rangkaian dari sikap karir dan perilaku dapat memuaskan seorang individu.

Terdapat dua cara pendekatan untuk memahami makna karir: Pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (a property) dan occupation atau organisasi. Dimana karir dapat dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal. Pendekatan kedua, memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan okupsi atau organisasi. Setelah setiap individu mengakumulasikan serangkaian jabatan, posisi, dan pengalaman tertentu.

Pada umumnya yang mempengaruhi karir seseorang adalah: keluarga, lingkungan, pendidikan, saran-saran mengenai sumber karir, peran karyawan itu sendiri. Berdasarkan berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karir adalah merupakan rangkaian atau urutan posisi pekerjaan atau jabatan yang dipe- gang selama kehidupan kerja seseorang.

Disamping itu sukses dalam pengembangan karir yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Seperti yang di- kemukakan Moekjizat, yang paling penting dalam suatu jabatan adalah: 1) Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang, 2) Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga, 4) Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru, 5) Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Pengembangan karir (career development) meliputi perencanaan karir (career planning) dan manajemen karir (career management). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program pengembangan karir/manajemen karir. Manajemen karir (career management) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna

menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan- kebutuhan di masa yang akan datang.

A. Manfaat Perencanaan Karir

Dalam menjalankan rutinitas sehari-hari dan dalam menjalankan program apapun kaitannya dengan pekerjaan dan bisnis kita perencanaan adalah suatu hal yang sangat penting. Perencanaan membuat apa yang akan kita lakukan lebih terarah. Dengan perencanaan pula kita dapat melakukan urutan pekerjaan, prioritas dan membuat target serta mencapainya dengan lebih terorganisir.

Meskipun setelah ada perencanaan ada lagi hal penting yang meski kita lakukan seperti membuat target, menjalankan program mengawasi/mengontrol dan membuat laporan kinerja, namun perencenaan adalah hal yang utama dan mesti ada sebelum kita memulai sebuah proyek/ menjalankan organisasi, memulai bisnis dan termasuk menjalankan pekerjaan sehari-hari, dengan perencanaan yang matang segala sesuatu akan lebih terarah dan terkontrol.

Seiring perkembangan dunia ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini, dunia karir dan bisnis juga mengalami perubahan begitu pesatnya sehingga membuat karyawan menjadi rawan terhadap kehilangan pekerjaan dan juga karir mereka. Untuk itulah perencanaan karir menjadi sangat penting, karena saat ini keama- nan kerja tidak lagi diukur dengan ada tidaknya pekerjaan yang dimiliki seseorang, atau besar kecilnya ukuran organisasi tempatnya bekerja, namun diukur dari kemampuan seseorang untuk dapat mempekerjakan dirinya.

Pertanyaan yang muncul manakala kita membicarakan pentingnya perencanaan karir bagi seorang karyawan adalah "Siapakah yang sebaiknya berperan dalam membuat perencanaan karir seorang karyawan?" Idealnya perencanaan dan pengembangan karir seharusnya dilihat sebagai sebuah sinergi yang melibatkan baik karyawan, maupun pihak perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Gary Dessler (2005), karyawan, manajer dan perusahaan

semuanya memainkan peran dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengembangkan karir seorang karyawan.

Namun demikian karyawan harus selalu bertanggung jawab penuh terhadap pengembangan karirnya, dan kesuksesan karirnya. merupakan salah satu tugas yang sebaiknya tidak pernah di- serahkan sepenuhnya oleh seorang karyawan kepada manajer atau perusahaan. Sayangnya banyak karyawan yang mengabaikan tugas ini, dan menyerahkan sepenuhnya pengelolaan karirnya kepada manajernya atau perusahaan.

Dengan posisi pasif seperti ini, berarti seorang karyawan telah menyerahkan penguasaan atas karirnya kepada perusahaan, membatasi kemampuannya untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, dan mengurangi kesempatannya untuk mencapai karir yang diinginkannya. Di sisi lain, tidak semua perusahaan siap untuk ditimbulkannya, antara lain menyangkut alokasi dana, sumber daya manusia, dan struktur organisasi yang ada.

Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencermin- kan tujuan dan kemapuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi.

1. Enrichment

   Yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau *assignment* secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.
2. Lateral

   Yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tentang baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.
3. Vertical

   Yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempu-

nyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di banding keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

4. Relocation
   Yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.
5. Exploration
   Yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan di pilih.
6. Realignment
   Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

Proses dan pengembangan karier yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti di atas merupakan panduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme. Artinya pengembangan karier karyawan tidak semata kearah struktural tetapi juga mengembangkan kearah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai equal partner posisi struktural.

B. Desain Pengembangan Karir

Desain program pengembangan karier ini akan membantu para manajer dalam membuat keputusan yang kreatif mengenai pengembangan karier para pekerja. Untuk itu perlu dibedakan atas tiga fase dalam mendesain program pengembangan karier yang terdiri dari:

1. Fase Perencanaan

   Fase ini merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerja dan rancangan organisasi mengenai pengembangan karirfikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan demikian dapat dilakukan berbagai usa- ha untuk membantu para pekerja antara lain:

   a. Bantuan memilih jalus pengembangan karier sesuatu dengan yang tersedia.
   b. Memperbaiki kekurang atau kelemahan bagi pekerja yang menunjukan kesungguhan dan membutuhkannya untuk mewujudkan karier yang sukses.

2. Fase pengarahan

   Fase ini bermaksud untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perncanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan memantapkan tipe karier yang dinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus di tempuh untuk mewujudkannya. Ada dua cara pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

   a. Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier.
   b. Perbedaan dengan menyelenggarakan playanan informasi yang mencakup kegiatan sebagai berikut:
      1) Sistem pemberitaan pekerjaan sasaran terbuka. Pengarahan ini dilakukan dengan memberikan informasi untuk semua pekerja khususnya mengenai pengembangan karier.
      2) Menyediakan informasi inventarisasi kemampuan pekerja, yang dapat dan boleh diketahui oleh masing-masing pekerja.
      3) Informasi tentang aliran karier berupa chart yang menunjukan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.
      4) Selenggarakan pusat pengembangan karier merupakan himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan jabatan, dan lain-lain.

3. Fase Pengembangan

   Fase ini adalah tenggang waktu yang diperlukan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang menginginkanya. Kegiatan-kegitan yang dapat dilakukan antara lain:

   a. Menyelenggarakan sistem mentor. Fase ini adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan yunior sebagai kolega (teman kerja). Pe- kerja senior bertindak sebagai mentor yang bertugas memberikan advis, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi-informasi, dan memberikan dukungan secara umum, dalam usaha pekerja yunior mengembangkan karier.
   b. Pelatihan. Pelatihan dalam rangka pengembangan karier bagi para pekerja sangat luas ruang cakupnya, tidak sekedar yang diselenggarakan secara lembaga dan formal di kelas, laboratorium, dll.
   c. Rotasi jabatan. Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagi jabatan melalui proses pemindahan secara horizontal.
   d. Program beasisiwa/ ikatan dinas. Organisasi atau perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga dimasa mendatang memerlukan sejumlah pekerja yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan itu dapat di atasi dengan menyediakan beasisiwa/ikatan dinas bagi pa- ra pekerja sebagai pendukung upayanya dalam meningkat- kan pendidikan di luar organisasinya.

C. Prestasi Kerja

Hal utama yang dituntut oleh perusahaan dari karyawannya adalah prestasi kerja mereka yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun karyawan tidak bisa diperlakukan seenaknya seperti

menggunakan faktor-faktor produksi lainnya (mesin, modal, dan bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan dan memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan performance. Pada prinsip dalam bahasa Inggris yaitu kata achievement. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata to achieve yang berarti mencapai, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi pencapaian atau apa yang dicapai.

Bernardin dan Russel (1993) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut: "performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period" (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi peker- jaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Menurut Hasibuan (2005) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Bernardin dan Russel (1993) dalam Sutrisno (2007) memberikan definisi tentang prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-funsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kuru waktu ter- tentu. Byars dan Rue (1984) dalam Sutrisno (2007) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya.

Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Sedangkan prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadi serta persepsi terhadap peranannya dalam pekerjaan itu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Dari batasan tersebut jelaslah

bahwa yang dimaksudkan dengan prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Setiap pencapaian prestasi diikuti perolehan yang mempromosi, teguran atau pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Masalahnya adalah bagaimana atasan menghargai prestasi kerja para karyawan sehingga dapat memotivasi. Hal ini tidak kalah pentingnya terkait dengan prestasi kerja yaitu siapa yang menilai, sebab hasil panilaian yang tidak benar atau kesalahan dalam menilai akan menimbulkan masalah serius dan dampaknya bukan memotivasi tapi justru akan menurunkan prestasi kerja.

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan. Rahmanto menyebutkan prestasi kerja atau kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Diatas telah dijelaskan mengenai prestasi kerja, namun bagaimanakah definisi penilaian?. Muchinsky (1993) mendefinisikan penilaian sebagai berikut "a systematic review of an individual employee's performance on the job which is used to eva- luate the effectiveness of his or her work". (suatu peninjauan yang sistematis terhadap prestasi kerja individu karyawan dalam pe- kerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja).

Penilaian prestasi kerja dalam bahasa inggris disebut sebagai performace appraisal. Pada kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi berarti suatu proses organisasi menilai performa individu. Sedangkan Bittel (1996) menyebutkan suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik se- seorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi. Blanchard dan Spencer (1982) dalam

mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya, esensinya supervisor dan karyawan secara formal melakukan evaluasi terus menerus. Kebanyakan mereka mengacu pada prestasi kerja sebelumnya dan mengevaluasi untuk mengetahui apa yang akan dilakukan selanjutnya.

Ketika prestasi kerja tidak memenuhi syarat, maka manajer atau supervisor harus mengambil tindakan, demikian juga apabila prestasi kerjanya bagus maka perilakunya perlu dipertahankan. Terdapat beberapa definisi penilaian prestasi kerja, antara lain :

1. Roger Belows(1961) mendefinisikan suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya.
2. Dale S. Beach,(1970) mendifinisikan sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.
3. Bernardin dan Russel (1993), mendefinisikan suatu cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.
4. Cascio (1992), mendefinisikan sebuah gambaran atau diskripsi sistimatis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai penilai.

Perusahaan maupun organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir

yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian.

Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindaklanjuti de- ngan pengadaan training (Gomez, 2001). Cherrington (1995) menambahkan tujuan lainnya antara lain untuk mengidentifikasi kebutuhan training untuk kepentingan karyawan agar tingkat kemampuan dan keahliannya pada suatu pekerjaan dapat ditingkatkan pada level yang lebih tinggi. Kemudian diintegrasikan pada perencanaan sumberdaya manusia yang dihubungkan pada fungsi-fungsi SDM.

Lebih jelasnya, penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan untuk:

1. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
2. Pengambilan keputusan administrasi seperti: seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, termination, dan kenaikan gaji.
3. Pemberian pinalti seperti: bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

Dari beberapa tujuan penilaian prestasi kerja di atas, dapat diklasifikasikan melalui persentase mayoritas perusahaan yang menggunakan untuk kepentingan yang sama pada 26 perusahaan negara Malaysia. Penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Torrington (1998) sebagai berikut:

1. Alasan terpenting bagi perusahaan Amerika untuk menerapkan sistem penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai dasar bagi kenaikan gaji (81%), keputusan promosi (77%), pelatihan dan pengembangan (68%), dan pembinaan (60%).
2. Urutan pada perusahaan Inggris ada sedikit perbedaan, yaitu keputusan promosi (88%), pelatihan dan pengembangan (75%), dan penentuan kenaikan gaji (67%). 3. Pada perusahaan Korea yang beroperasi di Malaysia, penilaian prestasi kerja karyawan sebagai dasar keputusan promosi (75%), pelatihan (57%), perencanaan sumber daya manusia (50%), dan

penentuan kenaikan gaji (36%). Dari data di atas, dapat diketahui bahwa setiap perusahaan di dalam menetapkan tujuan penilaian prestasi kerja tidak ada yang diprioritaskan atau hanya memiliki satu tujuan saja dari beberapa tujuan yang ada.

Menurut Flippo (1986) dalam Sariyathi (2003) indikator pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan melalui penilaian: 1) kualitas kerja, yaitu berkaitan dengan ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapian pelakanaan pekerjaan, 2) kuantitas kerja, yaitu berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler dan tambahan, 3) ketangguhan, yaitu berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan, keselamatan, inisiatif, dan ketepatan waktu kehadiran, 4) sikap, yaitu menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerjasama dengan teman atau atasan dalam menyelesai- kan pekerjaan.

Menurut Dharma (1985) dalam Sariyathi (2003) pengukuran kerjaan yang harus diselesaikan, 2) kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan, 3) ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah direncanakan.

Menurut Sutrisno (2007) Pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah: 1) hasil kerja, yaitu tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan, 2) pengetahuan pekerjaan, yaitu tingkat pegetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja, 3) inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalahmasalah yang timbul, 4) kecekatan mental, yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada, 5) sikap, yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan, 6) disip- lin waktu dan absensi, yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat

kehadiran.

Menurut Martoyo (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau produktivitas kerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis dan perilaku-perilaku karyawan. Menurut Hasibuan (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Steers (1985) dalam Sariyathi (2003) mengemukakan ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu: 1) kemampuan, kepribadian dan minat kerja: 2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja, 3) tingkat motivasi pekerjaan.

Pengukuran prestasi kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa faktor: (Heidjracman dan Suad Husnan, 1990)

1. Kualitas Kerja, Kulitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya.
2. Kuantitas Kerja, Merupakan jumlah output produk-produk pekerjaan.
3. KeandalanKeandalan yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan instuksi atau perintah, berinisiatif sikap kehati-hatian dan kerajinan
4. Sikap karyawan terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Penilaian prestasi kerja berdasarkan sistematis adalah sebagai berikut:

1. Penilaian Sistematis Oleh Atasan

   Penilaian sistematis banyak memberikan manfaat bagi perusahaan. pertama adalah memberikan informasi dalam keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi, kenaikan gaji. Manfaat kedua adalah dapat dipergunakan untuk mendoromg dan memimpin pengembangan karyawan.

2. Sistem-Sistem Penilaian Prestasi Kerja Kelompok

   Pengukuran prestasi kerja kelompok karyawan mempunyai dasar yang sama dengan sistem penilaian jabatan. Penilaian ini mempunyai tujuan untuk menentukan baik tidaknya karyawan untuk dipromosikan, ada tiga metode penilaian prestasi kerja antara lain: (Hani Handoko. 1996)

   a. Rangking

      Penilaian prestasi kerja ini dimulai dengan membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain, menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan ini dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba dipisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada perusahaan.

   b. Grading atau Forced Distributions

      Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau biasanya satu proporsi tertentu harus diletakan pada setiap kategori.

   c. Poin Allocation Method metode ini merupakan bentuk lain grading. Penilaian diberikan sejumlah penilai.

   d. Metode nilai total, metode yang dialokasikan nilai total diantara para karyawan dan kelompok.

D. Produktifitas Kerja

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, produktifitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (output, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan). Input bisa mencakup biaya produksi (production cost) dan biaya peralatan (equipment cost). Sedangkan output bisa terdiri dari penjualan (sales), earnings (pendapatan), market share, dan kerusakan (defects).

Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2002). Oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan oleh dua hal, antara

lain; pertama, karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa; kedua, karena masukan pada faktor-faktor lain seperti modal.

Menurut Anoraga dan Suyati, (1995) produktifitas mengandung pengertian yang berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis dan sistem. Sebagai konsep ekonomis, produktifitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktifitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dima- na keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal inilah yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

Dapat dikatakan bahwa produktifitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa produktifitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.

Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktifitas sangat dipengaruhi oleh faktor: knowledge, skills, abilities, attitudes, dan behaviours dari para pekerja yang ada di dalam organisasi meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya.

Menurut Manuaba (1992) peningkatan produktifitas dapat dicapai dengan menekan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (do the right thing) dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya (do the thing right). Dengan kata lain bahwa produktivitas

merupakan pencer- minan dari tingkat efisiensi dan efektivitas kerja secara total.

Menurut Sinungan, (2003), secara umum produktifitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya/input yang sebenarnya. Produktifitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Produktivitas juga diartikan sebagai:

1. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil.
2. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan-satuan (unit) umum.
3. Ukuran produktifitas yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran oleh jumlah yang digunakan atau jam-jam kerja karyawan.

Peningkatan produktivitas dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan organisasi yang utama untuk mewujudkan perkembangan yang berkelanjutan. Sebaliknya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan unsur penting dalam menjaga kesinambungan.

Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal yang terpisah atau memiliki hubungan satu arah, melainkan keduanya adalah saling tergantung dengan pola hubungan yang dinamis, tidak mekanistik, non linear dan kompleks. Secara makro, sumber pertumbuhan dapat dikelompokkan kedalam unsur berikut:.

Pertama, peningkatan stok modal sebagai hasil akumulasi dari proses pembangunan yang terus berlangsung. Proses akumulasi ini merupakan hasil dari proses investasi.

Kedua, peningkatan jumlah tenaga kerja juga memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.

Ketiga, peningkatan produktifitas merupakan sumber pertumbuhan yang bukan disebabkan oleh peningkatan penggunaan jumlah dari input atau sumber daya, melainkan disebabkan oleh peningkatan kualitasnya. Dengan jumlah tenaga

kerja dan modal yang sama, pertumbuhan output akan meningkat lebih cepat apabila kualitas dari kedua sumber daya tersebut meningkat. Walaupun secara teoritis faktor produksi dapat dirinci, pengukuran kontribusinya terhadap output dari suatu proses produksi sering dihadapkan pada berbagai kesulitan.

Disamping itu, kedudukan manusia, baik sebagai tenaga kerja kasar maupun sebagai manajer, dari suatu aktifitas produksi tentunya juga tidak sama dengan mesin atau alat produksi lainnya. Seperti diketahui bahwa output dari setiap aktifitas ekonomi tergantung pada manusia yang melaksanakan aktifitas tersebut, maka sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam pembangunan. Sejalan dengan fenomena ini, konsep produktifitas yang dimaksud adalah produktifitas tenaga kerja.

Tentu saja, produktifitas tenaga kerja ini dipengaruhi, dikondisikan atau bahkan ditentukan oleh ketersediaan faktor produksi komplementernya seperti alat dan mesin. Secara umum konsep produktifitas adalah suatu perbandingan antara keluaran (out put) dan masukan (in put) per satuan waktu.

Produktifitas dapat dikatakan meningkat apabila: 1). Jumlah produksi/keluaran meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya yang sama. 2). Jumlah produksi/keluaran sama atau meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya lebih kecil dan, 3). Produksi/keluaran meningkat diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil.

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik perorangan atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandang atau pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah kerja yang

dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Karena hasil maupun masukan dapat dinyatakan dalam waktu, produktifitas tenaga kerja dapat dinyatakan sebagai suatu indeks yang sangat sederhana = Hasil dalam jam-jam yang standar: Masukan dalam jam-jam waktu.

Untuk mengukur suatu produktifitas perusahaan dapat digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang dipergunakan untuk bekerja. Jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam untuk bekerja namun harus dibayar, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya. Jadi bagi keperluan pengukuran umum produktifitas tenaga kerja kita memiliki unit-unit yang diperlukan, yakni: kuantitas hasil dan kuantitas penggunaan masukan tenaga kerja (Sinungan, 2003).

Menurut Wignjosoebroto, (2000) produktifitas secara umum akan dapat diformulasikan sebagai berikut: Produktivitas = Output/input (measurable) + input (invisible). Invisible input meliputi tingkat pengetahuan, kemampuan teknis, metodologi kerja dan pengaturan organisasi, dan motivasi kerja.

Untuk mengukur produktifitas kerja dari tenaga kerja manusia, operator mesin, misalnya, maka formulasi berikut bisa dipakai untuk maksud ini, yaitu: Produktivitas = total keluaran yang dihasilkan tenaga kerja. Disini produktifitas dari tenaga kerja ditunjukkan sebagai rasio dari jumlah keluaran yang dihasilkan per total tenaga kerja yang jam manusia (man-hours), yaitu jam kerja yang dipakai untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tenaga kerja yang dipekerjakan dapat terdiri dari tenaga kerja langsung ataupun tidak langsung, akan tetapi biasanya meliputi keduanya

Produktivitas kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan output dengan input yang dibutuhkan seorang tenaga kerja untuk menghasilkan produk. Pengukuran produktivitas dilakukan dengan melihat jumlah output yang dihasil-dikatakan produktif apabila ia mampu menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dibandingkan

dengan pegawai lain dalam waktu yang sama (J. Ravianto, 1986).

Selanjutnya produktifitas adalah sikap mementingkan usaha yang terus menerus untuk menyesuaiakan efektifitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah. Sikap mental untuk menerapkan teori-teori serta metode-metode baru dan kepercayaan yang teguh akan kemajuan manusia.

Disamping adanya pengertian produktifitas di atas, dari dalam negeri juga telah merumuskan pengertian produktifitas tersebut, seperti yang dirumuskan oleh Dewan Produktifitas Republik Indonesia Tahun 1983 yaitu :

1. Produktifitas mengandung pengertian sikap yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.
2. Secara umum produktifitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dapat dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.
3. Peningkatan produktifitas dapat dilihat dalam tiga bentuk :
   a. Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama.
   b. Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
   c. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil
4. Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan utama dalam proses peningkatakan produktifitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.
5. Produktifitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya seperti :
   a. Pendidikan
   b. Keterampilan
   c. Disiplin
   d. Sikap dan etika kerja
   e. Motivasi

f. Teknologi
g. Gizi dan kesehatan
h. Tingkat penghasilan
i. Jaminan sosial
j. Lingkungan dan iklim kerja
k. Hubungan Industrial Pancasila
l. Sarana produksi.

6. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya meningkatkan mutu kehidupan masyarakat.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda:

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
2. Perbandingan pelakasanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlu mempertimbangkan tingkat daftar susunan dan perbandingan yang berbeda, yakni produktifitas total dan produktifitas parsial.

1. Produktifitas Total adalah perbandingan antara total keluaran (output) dengan total masukan (input) persatuan waktu. Dalam penghitungan produktifitas total semua faktor masukan (tenaga kerja, kapital, bahan, energi) tehadap total keluaran harus diperhitungkan.

2. Produktivitas Parsial adalah perbandingan dari keluaran dengan satu jenis masukan atau input persatuan waktu, seperti upah tenaga kerja, kapital, bahan, energi, beban kerja, dll.

Sebuah perusahaan atau sistem produksi lainnya menerapkan kombinasi kebijakan, rencana sumber-sumber dan metodenya dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan khususnya. Kombinasi- kombinasi kebijakan ini dituangkan melalui dan dengan bentuan faktor-faktor produktifitas internal dan eksternal. Pada tingkat perusahaan, faktor-faktor tersebut hampir seluruhnya direflesikan dalam sumber pokok, yakni manusia dan bahan-bahan atau melalui :

1. Tenaga kerja
2. Manajemen dan organisasi
3. Modal pokok, dan bahan mentah.

Pengaruh faktor-faktor seperti pendidikan dan latihan terlihat pada keahlian dan sikap pekerja. Kemajuan teknologi dan litbang jika direalisasikan pada tingkat perusahaan hanyalah melalui tenaga kerja trampil, perlengkapan serta manajemen yang lebih baik, dengan kata lain melalui sumber-sumber manusia dan material. Faktor-faktor lingkungan seperti siklus perdagangan, ekonomi skala serta kondisi melalui tenaga kerja (pekerja lapangan dan pekerja kantor tata usaha maupun manajemennya) dan modal.

Jadi peningkatan produktifitas terutama berkaitan dengan tiga jenis sumber:

1. Modal (perlengkapan, material, energi, tanah dan bangunan).
2. Tenaga kerja.
3. Manjemen dan organisasi.

1. Perlengkapan, Material, Dan Tenaga/Energi

   Sebuah perbandingan dari hasil perjam kerja manusia melalui waktu dipengaruhi oleh volume, variasi dan hasil tahunan modal tetap. Kualitas, unsur peralatan serta tingkat

keseragamannya seringkali berat timbangannya dalam mengukur produktivitas organisasi. Pada umumnya metode-metode perintah kerja untuk penggunaan yang lebih baik dari peralatan, dapat disarankan:

a. Pemilihan daya guna peralatan yang cocok.
b. Penjadwalan daya guna mesin.
c. Pengaturan pelayanan dan perawatan mesin.
d. Melatih dan memberikan pelajaran pada pekerja operasional.

Faktor pertumbuhan produktifitas yang sangat penting adalah material dan tenaga. Penggunaan bahan baku yang terbuang rata-rata mencapai sekitar 40% dari biaya produksi nasional secara keseluruhan, jika kita mempertimbangkan tenaga maupun bahan baku, maka gambaran ini meningkat dalam jumlah.

2. Angkatan Kerja

Salah satu area potensial tertinggi dalam peningkatan produktifitas adalah mengurangi jam kerja yang tidak efektif. Lamanya buruh bekerja, dan proporsi penempatan waktu yang produktif sangat tergantung kepada cara pengaturan, latihan, pengaturan dan motivasinya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa waktu yang produktif berkisar 25% sampai 30% sedangkan yang tidak produktif karena kejelekan manajemennya kadang-kadang mencapai 50% lebih dan sisanya disebabkan adanya pekerjaan yang sia-sia ataupun karena sikap pekerjaannya.

a. Struktur Waktu Kerja

Analisa dan studi yang berhati-hati terhadap semua komponen dan penggunaan waktu yang tidak efektif menyebabkan manajemen dan pengawasan mampu mengurangi sebab- sebab utama dari kerugian waktu serta membantu merencanakan teknik-teknik peningkatan produktifitas bagi kepentingan individu atau kelompok pelaksanaan.

b. Peningkatan Efektifitas Dari Waktu Kerja

Masalah berikutnya adalah cara melaksanakan teknik peningkatan produktifitas menggunakan manajemen, penambahan material, perencanaan dan organisasi kerja yang lebih baik, latihan dan pendidikan, kepuasan tugas serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas tenaga kerja maupun memanfaatkan cadangan-cadangan.

Kesempatan utama dalam meningkatkan produktifitas manusia terletak pada kemampuan individu, sikap individu dalam bekerja serta manajemen maupun organisasi kerja dengan kata lain, dalam mengkaji produktifitas pekerja individual paling sedikit kita harus menjawab dari pertanyaan pokoknya: mampukah buruh bekerja lebih baik dan tertarikkah pekerja untuk bekerja lebih giat? Untuk menjawab kita harus mengecek dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi.

Yang pertama sedikitnya meliputi:

1) Tingkat pendidikan dan keahlian.
2) Jenis teknologi dan hasil produksi.
3) Kondisi kerja.
4) Kesehatan, kemampuan fisik dan mental.

Kelompok kedua mencakup:

1) Sikap (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas).
2) Keaneka ragaman tugas.
3) Sistem insentif (sistem upah dan bonus).
4) Kepuasan kerja keamanan kerja.
5) Kepastian pekerjaan.
6) Perspektif dari ambisi dan promosi.

Jadi setiap tindakan perencanaan peningkatan produktivitas individual paling sedikit mencakup tiga tahap berikut ini:

1) Mengenai faktor makro utama bagi peningkatan

produktifitas.

2) Mengukur pentingnya setiap faktor dan menentukan prioritasnya.
3) Merencanakan sistem tahap-tahap untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan memperbaiki sikap mereka sebagai sumber utama produktifitas.

c. Insentif (Perangsang)

Yang paling penting, program peningkatan produktifitas yang berhasil itu ditandai dengan adanya andil yang luas dari keuangan dan tunjangan-tunjangan lain diseluruh organisasi. Setiap pembayaran kepada perorangan harus ditentukan oleh andilnya bagi produktifitas, sedangkan kenaikan pembayaran harus dianugerahkan teruatama berdasarkan hasil produktifitas.

Untuk menjadi seorang motivator yang efektif pemberian bonus haruslah dihubungkan secara langsung dengan tujuan pencapaian malalui cara yang sederhana mungkin, sehingga penerima segera dapat mengetahui berapa rupiah yag dia peroleh dari upayanya. Bentuk pemberian bonus yang berorientasi pada penampilan adalah proyek pemberian bonus, dimana hasil kerja yang baik segera diberi hadiah dengan bonus yang sesuai. Hal tersebut lebih aktif dibandingkan menunggu berapa bulan tanpa pemberitahuan yang nyata sampai saat pemberian bonus diakhir tahun ketika suasana "semua menerima" akan membuang semua pengaruh motivasi selama tahun berjalan.

Penghargaan serta penggunaan motivator yang tepat akan menimbulkan suasana kondutif atau berakibat kepada produktifitas yang lebih tinggi. Semua itu mencakup sistem pemberian insentif dan usaha-usaha manambah kepuasan kerja melalui sarana yang beraneka macam.

E. Faktor-Faktor Berpengaruh Terhadap Produktifitas

Konsep produktifitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktifitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (output). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktifitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Kedua pengertian produktifitas tersebut mengandung cara atau metode pengukuran tertentu yang secara praktek sukar dilakukan. Kesulitan-kesulitan itu dikarenakan, pertama karakteristik- karakteristik kepribadian individu bersifat kompleks, sedangkan yang kedua disebabkan masukan-masukan sumber daya bermacam-macam dan dalam proporsi yang berbeda-beda. Produktifitas kerja sebagai salah satu orientasi manajemen dewasa ini, keberadaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap produktifitas pada dasarnya dapat diklasifikasikan kedalam dua jenis, yaitu pertama faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung, dan kedua faktor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung.

1. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktifitas tenaga kerja atau pegawai adalah manusia yang merupakan faktor produksi yang dinamis memiliki kemampuan berpikir dan motivasi kerja, apabila pihak manajemen perusahaan mampu meningkatkan motivasi mereka, maka produktifitas kerja akan meningkat. Ada pun faktor- faktor yang mempengaruhi produktifitas yaitu:
   a. Kemampuan

      Adalah kecakapan yang dimiliki berdasarkan pengetahuan, lingkungan kerja yang menyenangkan akan menambah kemampuan tenaga kerja. Perencanaan tenaga

kerja merupakan bagian integral dari perencanaan pengembangan. Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan membutuhkan tenaga kerja yang sesuai. Perencanaan tenaga kerja memuat perkiraan permintaan atau kebutuhan dan penawaran atau penyediaan tenaga kerja, serta kebijakan maupun program ketenagakerjaan yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan pembangunan.

Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan pada tahap perusahaan, lembaga pemerintah atau unit organisasi swasta lainnya. Perencanaan tenaga kerja seperti ini disebut perencanaan tenaga kerja mikro. Pemerintah biasanya juga membuat perencanaan tenaga kerja dalam cakupan wilayah tertentu maupun secara nasional. Jenis perencanaan tenaga kerja seperti itu dikenal sebagai perencanaan tenaga kerja makro, nasional atau perencanaan tenaga kerja regional.

b. Sikap

Sesuatu yang menyangkut perangai tenaga kerja yang baik menghasilkan kepuasaan kerja. Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan.

Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang psikologi industri adalah mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktifitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan

dari masing-masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui.

Untuk mengetahui tentang pengertian kepuasan kerja ada beberapa pendapat sebagaimana hasil penelitian Herzberg, bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994). Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan Wexley dan Yulk (1977) yang disebut kepuasan kerja ialah perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja berhubungan erta dengan faktor sikap. Seperti dikemukakan oleh Tiffin (1964) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan (dalam As'ad, 2003). Sejalan dengan masalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial mau- pun yang nonfinansial.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Menurut Hulin (1966) gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama utuk mencapai kepuasan kerja. Kenyataan lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang

dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan.

Menurut Blum menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah: a) faktor individual, meliputi: umur, kesehatan, watak dan harapan, b) faktor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan, c) faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil dan baik.

Ahli lain, Ghiselli dan Brown mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan (dalam As'ad, 2003) yaitu: pertama, kedudukan (posisi), umumnya ada anggapan bahwa orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan lebih puas daripada bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mem- pengaruhi kepuasan kerja. Kedua, pangkat (golongan), pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaan. Ketiga, umur dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bias

menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Keempat, jaminan finansial dan jaminan sosial. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kelima, mutu pengawasan, hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting dalam arti menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari oiganisasi kerja (sense of belonging).

c. Situasi dan keadaan lingkungan

Faktor ini menyangkut fasilitas dan keadaan dimana semua karyawan dapat bekerja dengan tenang serta sistim komunikasi upaya meningkatkan produktivitas kerja salah satu implementasinya ialah; pertama, bahwa seluruh komponen harus melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Suatu organisasi dituntut secara terus-menerus untuk melakukan perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal. Perubahan internal contohnya, yaitu: a) perubahan strategi organisasi. b) perubahan kebijakan tentang produk, c) perubahan pemanfaatan teknologi, d) perubahan dalam praktek-praktek sumber daya manusia sebagai akibat diterbitkannya perundang-undangan baru oleh pemerintah. Perubahan eksternal, meliputi: a) perubahan yang terjadi dengan lambat atau evolusioner dan bersifat acak, b) perubahan yang tinggi secara berlahan tetapi berkelompok, c) perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat, dan d) perubahan yang terjadi cepat, menyeluruh dan kontinyu.

Kedua; peningkatan mutu hasil pekerjaan. Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi. Bagi manajemen, misalnya, perumusan strategi, penentuan kebijakan, dan proses pengambilan keputusan. Yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yaitu mutu laporan, mutu dokumen, mutu penyelenggaraan rapat, dan lain-lain. Ketiga; pemberdayaan sumber daya manusia. Memberdayakan sumber daya manusia mengandung kiat untuk: a) mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam; b) manusia mempunyai hak menyatakan pendapat, hak berserikat, hak memperoleh pekerjaan yang layak, hak memperoleh imbalan yang wajar dan hak mendapat perlindungan; c) penerapan gaya manajemen yang partisipasif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Dalam hal ini pimpinan mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Keempat; kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan. Kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan produktifitas kerja, antara lain: (a) ventilasi yang baik; (b) penerangan yang cukup; (c) tata ruang rapi dan perabot tersusun baik; (d) lingkungan kerja yang bersih; dan (e) lingkungan kerja yang bebas dari polusi udara. Kelima; umpan balik. Pelaksanaan tugas dan karier karyawan tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan, dan penerapan sistem umpan balik yang objektif, rasional, baku, dan validitas yang tinggi. Objektif dalam arti didasarkan pada norma-norma yang telah disepakati bukan atas dasar emosi, senang atau tidak senang pada seseorang. Rasional dalam arti dapat diterima oleh akal sehat. Jika seseorang harus dikenakan sangsi

disiplin, status berat-ringannya dise- suaikan dengan jenis pelanggarannya. Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan.

d. Motivasi

Setiap tenaga kerja perlu diberikan motivasi dalam usaha meningkatkan produktivitas. Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Supardi dan Anwar (2004) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Siagian (2002), menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Menurut Heidjachman dan Husnan (2003), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Menurut Hasibuan (2003) motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti 'dorongan atau daya penggerak'. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai

produktifitas.

e. Upah

Upah atau gaji minimum yang tidak sesuai dengan peraturan pemerintah dapat menyebabkan penurunan produktifitas kerja. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. upah yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan. Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem upah, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Mark dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik. Kedua teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan.

Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa ini tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Yang perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan seyogianya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan). Besarnya tingkat upah untuk masing-masing perusahaan adalah berbeda.

Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan perusahaan, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, peranan perusahaan, serikat buruh, besar kecilnya resiko pekerjaan, campur tangan pemerintah, dan biaya hidup. Dilihat dari sistemnya pemberian upah dapat dibedakan atas prestasi kerja, lama kerja, senioritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah borongan.

f. Tingkat Pendidikan

Latar belakang pendidikan dan latihan dari tenaga kerja akan mempengaruhi produktifitas, karenanya perlu

diadakan peningkatan pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja. Pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu investasi di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktifitas dari tenaga kerja.

Oleh karena itu pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi perusahaan. Pentingnya pendidikan dan latihan disamping berkaitan dengan berbagai dinamika (perubahan) yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, seperti perubahan produksi, teknologi, dan tenaga kerja, juga berkaitan dengan manfaat yang dapat dirasakannya. Manfaat tersebut antara lain: meningkatnya produktifitas perusahaan, moral dan disiplin kerja, memudahkan pengawasan.

Agar penyelenggaraan pendidikan dan latihan berhasil secara efektif dan efisien, maka ada 5 (lima) hal yang harus di pahami, yaitu 1) adanya perbedaan individual, 2) berhubungan dengan analisa pekerjaan, 3) motivasi, 4) pemilihan peserta didik, dan 5) pemilihan metode yang tepat. Pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja dapat diklasifikasikan kepada dua kelompok, pertama, yakni pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja operasional, kedua, pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja yang menduduki jabatan manajerial. Untuk masing-masing kelompok tenaga kerja tersebut diperlukan metode pendidikan yang berbeda satu sama lain.

g. Perjanjian Kerja

Merupakan alat yang menjamin hak dan kewajiban karyawan. Sebaiknya ada unsur-unsur peningkatan produktifitas kerja.

h. Penerapan Teknologi

Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi produktifitas. Karena itu, penerapan teknologi harus berorientasi mempertahankan produktifitas.

2. Usaha-usaha Peningkatan Produktifitas Tenaga Kerja

   Guna mencapai efisiensi, produktifitas karyawan sangat diperlukan. Peningkatan produktifitas dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain (Ravianto, 1986):

   a. Peningkatan pendidikan

      Pendidikan dan latihan menambah pengetahuan dan keterampilan kerja. Latihan dapat dilakukan di dalam maupun sifat formal.

   b. Perbaikan penghasilan dan pengupahan

      Perbaikan pengupahan pada akhirnya akan dapat menjamin perbaikan gizi dan kesehatan. Kekurangan gizi masyarakat bukan saja menghambat pertumbuhan anak-anak tetapi juga secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan. Rendahnya tingkat pendapatan menyebabkan seseorang tidak dapat memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, perumahan dan kesehatan yang memadai, yang lebih lanjut menyebabkan produktifitas yang rendah.

   c. Pemilihan teknologi sarana pelengkap untuk berproduksi

      Seseorang yang menggunakan peralatan yang lengkap dan sempurna lebih tinggi produktivitasnya dibanding dengan orang yang menggunakan peralatan yang lebih sederhana.

   d. Peningkatan kemampuan pimpinan

      Kemampuan dan tingkat produktivitas kerja yang tinggi dari karyawan tidak ada begitu saja jika tidak didukung oleh pimpinan yang kreatif dan partisipatif. Untuk itulah pihak manajemen sangat diperlukan partisipasinya.

F. Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari akar kata "disciple" yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan

tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan oraganisasi.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan oraganisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisplinkan diri dalam malaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangi peraturan menghasilkan kinerja yang baik.

Kurang pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang adalah merupakan penyebab terbanyak indisipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pemimpin sebaiknya memberikan program orientasi kepada tenaga karyawan yang baru pada hari pertama mereka bekerja, karena karyawan tidak dapat di harapkan bekerja dengan baik dan patuh, apabila peraturan/prosedur atau kebijakan yang ada tidak di ketahui, tidak jelas atau tidak di jalankan sebagai mana mestinya.

Selain memberikan orientasi, pimpinan harus menjelaskan secara rinci peraturan yang sering di langgar, berikut rasional dan konsekwensinya. Demikian pula peraturan/prosedur atau kebijakan yang mengalami perubahan atau diperbaharui, sebaiknya diinformasikan kepada staf melalui diskusi aktif. Tindakan disipliner sebaiknya dilakukan, apabila upaya pendidikan di berikan telah gagal, karena tidak ada orang yang sempurna. Oleh sebab itu, setiap individu diizinkan untuk melakukan kesalah dan harus belajar dari kesalah tersebut. Tindakan indisipliner sebaiknya di laksanakan dengan cara yang bijaksana sesuai dengan prinsip dan prosedur yang berlaku menurut tingkat pelanggaran klasifikasinya.

Hal tersebut yang di kemukakan oleh Soegeng Prijodarminto (1994) yang menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah disiplin sebagai kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian perilaku dalam kehidupannya.

Pengertian disiplin kerja menurut pendapat Alex S. Nitisemito (1984). Kedisiplinan adalah suatu sikap tingkah laku tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin juga dapat berarti sikap mental yang ada dalam diri seseorang maupun kelompok, di mana orang tersebut memiliki kehendak untuk memahami dan mentaati segala aturan yang telah di tetapkan sebelumnya baik oleh pemerintah maupun organisasi tempat orang tersebut melakukan sesuatu kegiatan. Dan disiplin tersebut hadir sebagai suatu kebiasaan yang akan melekat dalam jiwa individu tersebut. Seperti di kemukakan oleh Muchdarsyah (2003) bahwa disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perseorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap perbuatan-perbuatan atau ketentuan yang di tetapkan pemerintah atau etika, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Dari pendapat di atas, di katakan bahwa disiplin terbentuk dari adanya kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua aturan dan norma yang telah di tetapkan. Hal ini berarti bahwa kedisiplinan terbentuk bukan dari suatu keterpaksaan tetapi harus dari kesadaran seseorang sehingga pelaksanaannya disiplin tidak hanya karena adanya hukuman bagi sipelanggar namun terbentuk dari adanya rasa tanggung jawab yang di miliki orang tersebut. Dengan terbentuk rasa disiplin dalam diri setiap orang, maka hal tersebut dapat meningkatkan gairah kerja dan tujuan organisasi maupun individu akan terlaksana dengan baik.

Sikap disiplin harus diterapkan dalam melakukan pekerjaan. Adapun yang di maksud dengan kerja yaitu kegiatan dalam melakukan sesuatu dan orang yang kerja ada kaitannya dengan mencari nafkah atau bertujuan untuk mendapatkan imbalan atas prestasi yang telah di berikan kepada organisasi.

Untuk mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan, maka diperlukan adanya disiplin kerja. Disiplin dalam kaitannya dengan pekerjaan adalah ketaatan melaksanakan aturan-aturan yang megatur kerja dan dapat melaksanakan aturan-aturan yang diwajibkan atau di harapkan oleh suatu organisasi agar setiap

tenaga kerja dapat melaksanakannya.

Dalam suatu organisasi seorang pemimpin nmemerlukan alat untuk melakukan komunikasi dengan para karyawan mengenai tingkah laku para karyawan, dan bagaimana memperbaiki perilaku para karyawan menjadi lebih baik lagi, dan disiplin kerja yang diterapkan merupakan alat komunikasi pimpinan. Seperti yang di kemukakan oleh Veithzal Rival (2004) yang menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk merubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Organisasi juga sangat membutuhkan disiplin kerja dari pada pegawainya, karena dengan mereka merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut maka pegawai akan berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi dirinya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Martono (1987) yang mengemukakan bahwa yang di maksud dengan disiplin kerja yaitu suatu keadaan yang menunjukkan suasana tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berbeda dalam naungan sebuah organisasi ka- rena peraturan-peraturan yang berlaku di hormati dan di ikuti.

Disiplin kerja sebenarnya di maksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib, dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang di lakukan secara terus-menerut oleh manajemen di maksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Disiplin kerja sangat di butuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja. Dengan begitu

akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Pendapat tersebut di pertegas oleh pernyataan Tulus (2004) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin, antara lain:

1. Menata kehidupan bersama
2. Membangaun kepribadian
3. Melatih kepribadian
4. Hukuman
5. Menciptakan lingkungan kondusif.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat. Dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar. Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai. Lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tenteram, sangat berperan dalam membanguan kepribadian yang baik.

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukan kinerja yang baik. Sikap, perilaku, dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin terbentuk melalui satu proses yang membutuhkan waktu yang lama. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut di lakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut di laksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

Disiplin dapat berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut. Dengan pemaksaan pembiasaan, dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting. Pada awalnya mungkin disiplin dapat di lakukan kerana pemaksaan, namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus maka disiplin di lakukan atas kesadaran dari dalam diri sendiri dan di rasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Di harapkan untuk di kemudian hari,

disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berpikir baik, positif, bermakna, dan memandang jauh kedepan. Disiplin bukan hanya soal mengikuti dan menaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi disiplin berpikir. Disiplin yang di sertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk mentaati dan mematuhinya. Tanpa ancaman sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi berkurang.

Menurut pendapat T. Hani Handoko (1994) Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan, faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
3. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
4. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat di jadikan pegangan.
5. Keberatan pimpinan dalam mengambil tindakan.
6. Tidak adanya perhatian kepada pada karyawan.
7. Di bciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menurut Alex S. Nitisemito (1984) ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan karyawan yaitu:

1. Ancaman

   Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuanuntuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yangkita harapkan.
2. Kesejahteraan

   Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal

mereka dapat hidup secara layak.

3. Ketegasan
   Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.
4. Partisipasi
   Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.
5. Tujuan dan Kemampuan
   Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan dari karyawan.
6. Keteladanan Pimpinan
   Mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan. Salah satu tugas yang paling sulit bagi seorang atasan adalah bagaimana menegakkan disiplin kerja secara tepat. Jika karyawan melanggar aturan tata tertib, seperti terlalu sering terlambat atau membolos kerja, berkelahi, tidak jujur atau bertingkah laku lain yang dapat merusak kelancaran kerja suatu bagian, atasan harus turun tangan. Kesalahan semacam itu harus dihukum dan atasan harus mengusahakan agar tingkah laku seperti itu tidak terulang.

Ada beberapa cara menegakkan disiplin kerja dalam suatu perusahaan :

1. Disiplin Harus Ditegakkan Seketika
   Hukuman harus dijatuhkan sesegera mungkin setelah terjadi pelanggaran Jangan sampai terlambat, karena jika terlambat akan kurang efektif.
2. Disiplin Harus Didahului Peringatan Dini
   Dengan peringatan dini dimaksudkan bahwa semua karyawan harus benar-benar tahu secara pasti tindakan-tindakan mana yang dibenarkan dan mana yang tidak.

3. Disiplin Harus Konsisten
   Konsisten artinya seluruh karyawan yang melakukan pelanggaran akan diganjar hukuman yang sama. Jangan sampai terjadi pengecualian, mungkin karena alasan masa kerja telah lama, punya keterampilan yang tinggi atau karena mempunyai hubungan dengan atasan itu sendiri.
4. Disiplin Harus Impersonal
   Seorang atasan sebaiknya jangan menegakkan disiplin dengan perasaan marah atau emosi. Jika ada perasaan semacam ini ada baiknya atasan menunggu beberapa menit agar rasa marah dan emosinya reda sebelum mendisiplinkan karyawan tersebut. Pada akhir pembicaraan sebaiknya diberikan suatu pengarahan yang positif guna memperkuat jalinanhubungan antara karyawan dan atasan.
5. Disiplin Harus Setimpal
   Hukuman itu setimpal artinya bahwa hukuman itu layak dan sesuai dengan tindak pelanggaran yang dilakukan. Tidak terlalu ringan dan juga tidak terlalu berat. Jika hukuman terlalu ringan, hukuman itu akan dianggap sepele oleh pelaku pelanggaran dan jika terlalu berat mungkin akan menimbulkan kegelisahan dan menurunkan prestasi.

Pendisiplinan pegawai merupakan suatu bentuk pelatihan yang memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai lainnya. Tindakan disiplin suatu organisasi merupakan wujud dari pembinaan disiplin kerja. Tindakan pendisiplinan merupakan upaya untuk menghindari terjadinya pelanggaran-pelanggaran.

T. Hani Handoko membagi 3 disiplin kerja(1999) yaitu:

1. Displin Preventif yaitu: kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
2. Disiplin Korektif yaitu: kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih

lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplin.

3. Disiplin Progresif yaitu: kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresifini agar karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapat hukuman yang lebih serius.

DAFTAR PUSTAKA

1. Anwar, Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* Cetakan Kelima. Bandung: PT Re- maja Rosdakarya.
2. Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Unggulan Kompetitif.* Yogyakarta: BPFE.
3. Bengt Karlof dan Svante Ostblom, 1994. *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*. London: John Wiley & Sons.
4. Cordoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
5. David J. Cherrington. 1994. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
6. Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
7. Flippo. Edwin B. 1995. *Manajemen Personalia.* Diterjemahkan oleh: Mohammad Masud. Edisi Keenam. Jilid Kedua. Jakarta: Erlangga.
8. Greenberg, J. & Baron, R.A., 2000, Behavior *in Organizations: Understanding and Managing the Human Side or Work*., 7th Edition, Upper Saddle River, NY : Prentice Hall
9. Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective.* New Jersey: Prentice Hall.
10. Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen SDM: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia Jakarta.
11. Kadarisman, 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Gradindo Persada.
12. Lawler, E.E. 1983. *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
13. Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. 8th edition. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.
14. Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Bandung: Rosda Karya.

15. Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
16. Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: C.V Mandar Maju.
17. Umar, Husain. 1998. *Sumber Daya Manusia dalam Orgaanisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
18. Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja grafindo Persada.
19. Wahyudi, Bambang. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suta.
20. Werther, W.B. & Davis, K. 1993. *Human resource and personnel management*. New York: McGraw-Hill, Co.

BAB XI
KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja perlu mendapatkan perhatian dari semua unsur yang ada di perusahaan. Kepuasan kerja berpengaruh baik bagi karyawan maupun perusahaan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas yang dicapai oleh perusahaan.

Pengertian kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Jika karyawan merasa senang terhadap pekerjaannya akan menimbulkan motivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya jika karyawan merasa kurang senang terhadap pekerjaannya, maka motivasi untuk melaksanakan pekerjaan juga akan rendah, sehingga produktivitas akan rendah juga.

Suatu perusahaan dapat dikatakan sukses jika memiliki hasil produktivitas kerja yang tinggi dari para karyawannya. Karyawan merupakan aset yang sangat penting bagi karyawan. Dengan demikian perusahaan harus terus berupaya meningkatkan kepuasaan kerja karyawan.

Terdapat beberapa teori kepuasan kerja yang sudah terkenal.
Teori tersebut antara lain:

1. Teori perbedaan
   Teori ini membandingkan kepuasan kerja yang diharapkan oleh karyawan dengan kepuasan kerja yang secara nyata diterimanya. Jika terdapat kesesuaian antara harapan dan kenyataan, maka karyawan merasakan kepuasan. Sebaliknya karyawan akan merasakan tidak puas jika dia berharap tingkat kepuasan yang menurutnya lebih tinggi dari pada yang secara nyata dia rasakan.
2. Teori keadilan
   Teori ini menerangkan bahwa karyawan akan merasa puas atau tidak puas tergantung kepada tingkat keadilan dengan cara membandingkan dirinya dan rekan satu levelnya. Jika

perbandingan yang diterima oleh seorang karyawan dirasakan adil setelah dibandingkan dengan yang diterima oleh rekan kerjanya, maka karyawan tersebut akan mendapatkan kepuasan, dan sebaliknya.

3. Teori pemenuhan kebutuhan
   Tingkat terpenuhinya kebutuhan karyawan menjadi indikator kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Dengan demikian semakin tinggi kebutuhan karyawan yang terpenuhi dari pekerjaan yang dimiliki dan dilaksanakan oleh karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Sebaliknya semakin rendah tingkat kebutuhan karyawan yang dapat dipenuhi dari pekerjaannya, maka semakin rendah juga kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
4. Teori kelompok acuan
   Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kelompok acuan. Karyawan akan merasa puas jika yang diterimanya sesuai dengan standar dari kelompok acuan tersebut. Sebaliknya jika yang diterimanya masih di bawah standar kelompok acuan, maka karyawan tidak akan merasakan kepuasan.

A. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Faktor Individu Karyawan
   1. Kecerdasan dan kecakapan khusus
      Setiap karyawan memiliki tingkat kecerdasan dan kecakapan yang berbeda-beda. Kecerdasan lebih tinggi dan kecakapan khusus yang dimiliki oleh karyawan tertentu dan tidak dimiliki oleh karyawan lainnya akan menjadi nilai tambah untuk mendapatkan pekerjaan atau tugas yang lebih baik, sehingga kepuasan kerja akan lebih mudah dan lebih tinggi dicapai oleh karyawan yang bersangkutan.

2. Usia

   Karyawan pada usia produktif cenderung menginginkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Jika suatu kepuasan kerja terpenuhi maka dia akan berupaya mencapai tingkat kepuasan lain yang lebih tinggi. Karyawan dengan usia lanjut tidak terlalu ambisius dalam mencapai kepuasan yang tinggi, mereka berharap dapat menikmati kepuasan atas kerja kerasnya pada usia muda.
3. Jenis kelamin

   Sesuai dengan kodrat dan tanggung jawabnya seorang karyawan laki-laki cenderung lebih agresif dari pada karyawan perempuan. Karyawan laki-laki menghendaki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.
4. Pendidikan

   Jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. Perhatian dari perusahaan juga kadang lebih tinggi terhadap karyawan yang memiliki jenjang pendidikan tinggi. Jenjang pendidikan yang lebih tinggi dapat memuluskan upaya karyawan untuk mencapai kepuasan kerja sampai tingkat tertentu. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang ingin dicapainya.
5. Pengalaman kerja

   Karyawan yang belum berpengalaman cenderung tidak terlalu ngotot mencapai kepuasan kerja yang tinggi. Mereka cukup senang jika hasil kerjanya dapat bermanfaat bagi perusahaan. Semakin berpengalaman seorang karyawan, maka tingkat kepuasan kerja yang ingin dicapainya relatif lebih tinggi.
6. Pengendalian emosi

   Karyawan memiliki tingkat pengendalian emosi yang berbeda, sehingga tingkat kepuasan kerja yang dapat dicapai dipengaruhi oleh kemampuan karyawan yang bersangkutan untuk mengendalikan emosinya.

7. Kesediaan menerima
   Setiap karyawan memiliki perbedaan tingkat kesediaan menerima atas suatu kondisi tertentu. Bagi karyawan tertentu akan menentang secara tegas kondisi di perusahaan yang merugikan atau menekan posisi dan tanggung jawabnya, sementara itu bagi karyawan lainnya akan lebih mudah menerima dan memaafkan kondisi tidak nyaman tersebut.
8. Kepribadian dan kondisi fisik karyawan
   Setiap karyawan memiliki kepribadian dan kondisi fisik yang berbeda-beda. Hal ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang ingin dicapainya di tempat kerja.

2. Faktor atasan
   a. Pengawasan
      Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Jika atasan melakukan pengawasan yang terlalu ketat kepada karyawan, maka pada umumnya kepuasan kerja karyawan akan cenderung berkurang.
   b. Pengarahan
      Pengarahan dari atasan kepada karyawan akan berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Pada umumnya karyawan merasa senang jika mendapatkan bimbingan dan pengarahan dari atasan, terutama saat melaksanakan tugas yang cukup berat.
   c. Komunikasi
      Jalinan komunikasi antara atasan dan karyawan turut memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan cenderung lebih baik juga.
   d. Pengakuan
      Karyawan akan merasa senang saat dirinya diakui oleh atasan sebagai bagian yang turut memberikan kontribusi dalam meringankan beban atasan, atau pengakuan

terhadap karyawan dalam memberikan karya kepada perusahaan.

Dengan demikian pengakuan seorang atasan terhadap karyawannya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut.

3. Faktor Rekan Kerja
   a. Kerja sama

      Pada umumya karyawan akan lebih senang jika dapat bekerja sama dengan rekan kerja. Kesenangan akan lebih tinggi pada saat seorang karyawan menemukan kendala dalam pelaksanaan tugas di perusahaan, lalu mendapatkan bantuan dari teman rekan kerjanya.

   b. Komunikasi

      Tidak diragukan lagi bahwa komunikasi yang berjalan secara harmonis antar karyawan, akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan yang terlibat dalam komunikasi tersebut. Karyawan akan lebih memiliki motivasi untuk datang ke tempat kerja lebih awal sehubungan dengan adanya komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja. Komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja juga dapat menyelesaikan berbagai konflik yang ada di perusahaan tersebut. Dengan demikian komunikasi akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

   c. Persaingan

      Persaingan yang berjalan secara tidak fair antar sesama karyawan akan menimbulkan kondisi yang tidak kondusif dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Sebaliknya tingkat persaingan yang normal dapat memotivasi setiap karyawan untuk bekerja dengan baik. Kondisi seperti ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan

4. Faktor Pekerjaan
   a. Beban kerja
      Beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan kondisi kerja yang kurang baik bagi karyawan, sebaliknya beban kerja yang terlalu ringan dapat menimbulkan karyawan menjadi malas karena tugas yang dihadapi tidak memiliki tantangan tertentu. Dengan demikian beban kerja yang tidak terlalu berat dan tidak terlalu ringan lebih diharapkan oleh karyawan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
   b. Tempat kerja
      Beberapa faktor yang menyangkut tempat kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa lebih puas bekerja di tempat yang sejuk dari pada tempat panas. Pada umumnya karyawan lebih puas bekerja di tempat yang tidak bising, cukup penerangan, terjamin kesehatan dan keselamatan kerja, gedung yang bersih, tata letak meja dan kursi, peralatan berfungsi baik.
   c. Kejelasan standar kerja
      Karyawan akan merasa senang melaksanakan tugas dengan standar operasi yang jelas. Dengan demikian setiap tugas ada petunjuk yang dapat diikuti atau menjadi contoh. Semakin jelas standar operasi dari setiap tugas akan semakin memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
   d. Waktu kerja
      Stres kerja sering muncul saat karyawan berhadapan dengan waktu penyelesaikan tugas dan waktu pelaporan yang terlalu sempit. Sampai batas tertentu stres kerja akan menimbulkan kinerja karyawan menjadi rendah. Dengan demikian pada umumnya karyawan akan merasa puas dalam melaksanakan berbagai tugas dengan waktu yang fleksibel.

e. Kesempatan promosi jabatan
   Promosi jabatan sangat diharapkan oleh para karyawan. Dengan demikian jika perusahaan memberikan peluang promosi jabatan kepada karyawan, maka karyawan akan merasa lebih puas walaupun mereka belum tentu akan mendapatkan peluang promosi jabatan tersebut.
f. Jaminan finansial
   Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memberikan jaminan finansial kepada setiap karyawan. Jaminan finansial ini bukan hanya jumlah uang yang harus diberikan kepada karyawan, tetapi jadwal yang tepat sesuai dengan yang disepakati dan diketahui oleh kedua belah pihak.

Menurut Wexley dan Yuki yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dikelompokan sebagai berikut:

1. Karakteristik Individu
   a. Needs (kebutuhan)
      Kepuasan individu karyawan dipengaruhi oleh seberapa besar kebutuhannya dapat dipenuhi dari pekerjaan yang dimilikinya. Semakin tinggi tingkat kebutuhan yang dapat dipenuhi , maka semakin puas karyawan tersebut.
   b. Values (nilai-nilai)
      Nilai-nilai tentang baik dan buruk yang dianut oleh karyawan menjadi indikator bagi setiap karyawan dalam memilih dan melaksanakan pekerjaan sehari-hari di perusahaan.
   c. Personality Traits (ciri-ciri kepribadian)
      Ciri-ciri kepribadian seseorang akan besar pengaruhnya pada cara berpikir, cara memutuskan, cara merasakan sesuatu, dan cara menyelesaikan pekerjaan.

2. Variabel situasional
   a. Current social comparison (Perbandingan terhadap situasi kini) Karyawan selalu membandingkan apa yang

diperolehnya dengan apa yang telah disumbangkan kepada perusahaan. Karyawan membandingkan antara apa yang diperolehnya dengan yang diperoleh oleh rekan kerjanya, karyawan membandingkan apa yang diperolehnya saat ini dengan yang telah diperolehnya pada masa lalu.

b. Reference group (Pengaruh kelompok acuan)
   Kelompok acuan dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan karyawan terhadap pekerjaannya.
c. Job factors in priors experiences (pengaruh pengalaman kerja sebelumnya)
   Harapan yang timbul terhadap pekerjaan yang saat ini dipengaruhi oleh persepsi mengenai pekerjaan sebelumnya. Persepsi karyawan terhadap masa lalu sangat penting untuk membentuk harapan minimum yang mungkin diperoleh dari pekerjaan saat ini.

3. Karakteristik pekerjaan
   a. Compensation (imbalan)
      Gaji merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Jika perusahaan membayar karyawan dengan gaji di bawah standar akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan tersebut. Demikian juga jika karyawan merasa telah bekerja dengan lebih dari standar yang seharusnya dilaksanakan pasti mengharapkan gaji yang lebih tinggi.
   b. Supervition (pengawasan)
      Pada umumnya karyawan akan merasa puas jika atasan menunjukkan dukungan dan perhatian dalam pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan jika atasan tidak peduli dan selalu mengkritik. Di samping itu kesempatan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk berpartisipasi akan menambah tingkat kepuasan kerja karyawan.

c. Work it self (pekerjaan itu sendiri)

Sifat-sifat pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat beberapa dimensi pekerjaan yaitu:

1) Skill variety

Pekerjaan akan menuntut keterampilan yang berbeda-beda dari setiap karyawan. Karyawan yang baik adalah yang memiliki keterampilan lebih tinggi dari pada mayoritas karyawan lainnya.

2) Task identity

Sampai seberapa jauh dan rinci kelengkapan suatu tugas mulai dari awal sampai akhir.

3) Task signicance

Seberapa jauh suatu pekerjaan berpengaruh terhadap kehidupan dari pekerjaan orang lain baik di dalam maupun di luar perusahaan.

4) Autonomy

Seberapa jauh pekerjaan memberikan kebebasan, dan keleluasan dalam hal merencanakan dan menentukan prosedur yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.

5) Feedback from the job self

Sampai seberapa jauh karyawan memperoleh keterangan yang jelas dan langsung tentang efektivitas dari pekerjaan yang telah dilakukannya untuk perusahaan.

6) Co-worke*r* (rekan kerja)

Interaksi yang terjadi sesame karyawan akan menciptakan suasana tertentu yang berpnegaruh pula pada kepuasan kerja.

7) Job security (keamanan kerja)

Rasa aman diperoleh dari adanya suasana kerja yang menyenangkan tidak ada rasa takut akan sesuatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

8) Advancement opportunity (kesempatan perubahan status) Peranan faktor ini kuat terhadap kepuasan kerja karyawan, khususnya bagi karyawan yang memiliki keinginan untuk maju dan berkembang lebih baik dari kondisi saat ini.

Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2019) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Need Fulfilment (Pemenuhuan Kebutuhan)
   Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh sampai sejauh mana kebutuhan dapat dipenuhi dari pekerjaannya.
2. Discrepancies (Perbedaan)
   Tingkat kepuasan kerja karyawan diperoleh dari selesih antara kepuasan kerja yang diharapkan dengan kepuasan kerja yang dirasakan atau diterima.
3. Value Attainment (Pencapaian Nilai)
   Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Equity (Keadilan)
   Kepuasan kerja diperoleh sesuai dengan sumbangan karyawan kepada perusahaan tempatnya bekerja.
5. Dispositional/Genetic Components (Komponen Genetik)
   Seberapa besar tingkat seseorang dapat menerima pekerjaan di perusahaan. Semakin tinggi kesediaannya menerima kondisi yang ada semakin puas perasaan seorang karyawan.

Menurut Fred Luthans yang dikutip oleh Didit Darmawan (2013) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
   Isi pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan. Hal ini meliputi kemampuan pekerjaan, menyediakan tugas-tugas penting.

2. Pembayaran
   Karyawan melihat pembayaran tersebut sebagai cerminan bagaimana organisasi melihat kontribusi mereka terhadap organisasi.
3. Promosi
   Kesempatan promosi mempunyai pengaruh luas terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mendapatkan promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi akan menerima kepuasan kerja yang lebih tinggi juga dari pada jabatan sebelum adanya kenaikan jabatan.
4. Pengawasan
   Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu "employee centeredness" dan partisipasi. Employee centeredness yang diukur dengan tingkat ketertarikan personal kepada karyawan yang ditunjukkan dengan memeriksa hasil-kerja bawahan, memberikan nasehat kepada bawahan, dan melakukan komunikasi yang baik. Partisipasi yaitu mengijinkan bawahan berpartisipasi dalam membuat keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka.
5. Suasana kerja.
   Suasana kerja seperti rekan sekerja, kerja sama erat atau kondisi kerja yang mendukung seperti keadaan yang bersih, teratur, dan nyaman. Suasana yang nyaman cenderung memberikan semangat kerja yang tinggi sehingga kepuasan kerja juga dapat lebih tercapai tinggi.

Menurut Ghiselli dan Brown yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013) faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan
   Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang berkedudukan yang lebih rendah. Dengan demikian karyawan banyak yang berupaya mencapai kedudukan yang lebih tinggi dari pada kedudukan yang dimiliki oleh

karyawan tersebut saat ini, juga jika dibandingkan dengan kedudukannya dengan orang lain.

2. Pangkat
   Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat. Karyawan selalu berupaya mencapai pangkat yang lebih tinggi untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi juga.
3. Umur
   Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40- 45 tahun adalah karyawan yang biasa menimbulkan perasaaan kurang puas terhadap pekerjaannya.
4. Mutu pengawasan
   Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari perusahaan tempatnya bekerja.

Menurut Ghiselli dan Brown yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013) faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor hubungan antar karyawan
   a. Hubungan atasan dengan karyawan
      Kualitas hubungan atasan bawahan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin harmonis hubungan antar kedua pihak tersebut, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
   b. Hubungan antar karyawan
      Karyawan pada dasarnya merupakan makhluk individu dan makhluk sosial, yang tidak terlepas dari interaksi antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Hubungan yang terjalin baik antar sesama karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

c. Kondisi kerja

Kondisi di tempat kerja turut membantu pencapaian kepuasan kerja karyawan. Kondisi kerja yang baik tersebut harus diciptakan oleh semua pihak yang ada di perusahaan, mulai level tertinggi sampai kepada karyawan pelaksana. Kondisi kerja yang baik akan menunjang tercapainya kepuasan kerja karyawan, sebaliknya kondisi kerja yang tidak nyaman akan menghambat kepuasan kerja karyawan.

d. Sugesti sesama teman

Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan akan menjadi sugesti atau pendorong bagi tercapainya kepuasan kerja karyawan yang lainnya di perusahaan. Sering juga dijadikan standar kepuasan kelompok acuan sebagai tingkat kepuasan yang seharusnya dicapai oleh karyawan.

2. Faktor individu

a. Sikap

Sikap dan perilaku yang sudah menjadi kebiasaan karyawan dalam menanggapi pekerjaan dan kondisi kerja akan berpengaruh terhadap sejauh mana karyawan tersebut dapat menerima kepuasan kerja.

b Usia

Pada umumnya karyawan usia produktif menghendaki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Mereka sering merasakan ketidak-puasan, dirinya berontak untuk mendapatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

c Jenis kelamin

Jenis kelamin karyawan akan berpengaruh terhadap tugas- tugas yang diberikan oleh perusahaan.

3. Faktor luar

a. Keluarga karyawan

Keluarga karyawan walaupun secara tidak langsung tetap berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Keluarga karyawan

yang merasa puas akan lebih memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik di perusahaan. Sebaliknya jika keluarga karyawan mendapatkan ketidakpuasan, dapat memicu suasana hati yang tidak baik bagi karyawan tersebut.

b. Rekreasi

Hiburan, liburan, dan rekreasi yang diselenggarkan oleh perusahaan bagi karyawan dan keluarga karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan bekerja dengan semangat dan penuh loyalitas bagi perusahaan yang bersangkutan.

c. Pendidikan

Sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan terhadap jenjang pendidikan yang telah diperoleh karyawan. Perusahaan tidak menyama-ratakan tingkat pendidikan yang berbeda-beda agar tidak menimbulkan kecemburuan bagi sebagian karyawan. Hal ini pula akan memotivasi karyawan lainnya untuk meningkatkan jenjang pendidikannya yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja.

B. Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2019) terdapat dua cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja karyawan. Kedua hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Single Global Rating

   Cara ini dilakukan dengan meminta individu karyawan merespon pernyataan atau menjawab pertanyaan yang diajukan.

2. Summation Score

   Skor dari berbagai indikator kepuasan kerja karyawan disusun peringkatnya dengan standar tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan.

Pengukuran kepuasan kerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011) dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Pengukuran dengan skala indeks deskripsi jabatan
   Karyawan ditanya mengenai pekerjaan atau jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk terhadap dimensi kerja, pengawasan, upah, promosi, dan co-worker. Setiap pertanyaan dijawab dengan alternative jawaban "ya", "tidak", "tidak tahu."
2. Pengukuran berdasarkan ekspresi wajah
   Karyawan diminta berkomentar dengan memilih ekspresi wajah sesuai perasaannya. Ekspresi wajah mencerminkan sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.
3. Pengukuran dengan kuesioner
   Karyawan diminta memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. Alternative jawaban ini mencakup sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, sangat memuaskan.

C. Dampak Kepuasan Karyawan

Disiplin kerja erat hubungannya dengan kepuasan, motivasi, produktivitas dan kinerja karyawan. Pada umumnya semakin disiplin seorang karyawan terhadap standar operasi yang telah ditetapkan dalam melaksanakan berbagai tugas yang diberikan perusahaan, akan semakin baik produktivitas atau kinerja karyawan tersebut.

Pengertian disiplin kerja adalah: Suatu kondisi di mana karyawan bersedia menerima, dan melaksanakan berbagai peraturan yang ada, baik yang dinyatakan secara konkrit maupun kebiasaan yang sudah menjadi budaya, dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas, wewenang, tanggung jawab terhadap perusahaan.

1. Disiplin Kerja

Pengertian lain disampaikan oleh R. Wayne Mondy, Noe, dan Premeaux (1999) sebagai berikut "discipline is the state of employee- self control and orderly conduct and indicates the extent of genuine team work within an organization".

Pengertian disiplin diungkapkan juga oleh Malayu S.P. Hasibuan (2011) sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sementara itu, pengertian disiplin kerja menurut Muchdarsyah Sinungan (2009) adalah: Sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan.

Faktor lingkungan berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan karyawan. Jika lingkungan menunjukkan kondisi yang disiplin dan teratur, maka karyawan akan cenderung bekerja secara disiplin juga. Sebaliknya jika lingkungan kerja menujukkan kondisi yang tidak teratur akan sulit bagi karyawan untuk menerapkan kedisiplinan dalam bekerja.

Kedisiplinan yang dilakukan oleh setiap karyawan akan mempermudah upaya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Disiplin kerja akan menjamin ketertiban dan kelancaran pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab sehingga diperoleh hasil yang optimum. Dengan demikian suasana kerja yang menyenangkan akan terwujud, dan menstimuli semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Hal itu akan memotivasi karyawan untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Disiplin kerja menunjukkan kekuatan karyawan, karena pada umumnya karyawan yang memiliki kinerja baik adalah karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi. Guna mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama harus ditegakkan di perusahaan tersebut adalah kedisiplinan karyawannya. Jadi, kedisiplinan merupakan kunci

keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

2. Jenis Disiplin Kerja

   Disiplin kerja harus diupayakan oleh manajemen dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Secara sederhana jenis disiplin kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

   a. Disiplin Preventif

      Disiplin preventif adalah upaya untuk menumbuh-kembangkan kedisiplinan pada diri setiap karyawan untuk melaksanakan berbagai peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Prinsip dasar disiplin preventif adalah kesadaran berdisiplin dalam melaksanakan tugas muncul dari diri karyawan sendiri tanpa tekanan dari pihak lain.

      Disiplin preventif lebih mudah terwujud jika kebiasaan positif di perusahaan sudah menjadi budaya perusahaan yang menjiwai setiap karyawan. Dengan demikian karyawan secara sadar akan melaksanakan kedisiplinan dalam bekerja karena dianggap sebagai suatu kebutuhan. Sebaliknya karyawan menilai suatu kesalahan besar jika tidak mematuhi atau melanggar peraturan yang ada, sehingga dia tetap berupaya melaksanakan tugas sesuai ketentuan yang berlaku. Antarkaryawan saling mencegah dan mengingatkan jika diindikasikan adanya pelanggaran diusiplin kerja.

      Manajemen perusahaan harus menyampaikan dan memberikan pemahaman tentang peraturan yang berlaku di perusahaan kepada setiap karyawan sejak karyawan tersebut direkrut. Hal ini tidak terhenti sampai setelah penempatan kerja, tetapi terus dilaksanakan sehari-hari. Upaya yang lebih penting lagi adalah contoh konkrit kedisiplinan kerja manajemen perusahaan dalam aktivitas sehari-hari.

   b. Disiplin Korektif

      Disiplin korektif adalah upaya konkrit manajemen dalam menegakkan disiplin kerja setiap karyawan untuk

mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Salah satu wujud penegakan disiplin korektif berupa pemberian sanksi kepada karyawan yang terbukti melanggar peraturan. Hal yang harus diperhatikan sebelum sanksi pelanggaran diberikan adalah kepastian bahwa karyawan yang bersangkutan benar- benar telah melanggar peraturan. Dengan kata lain tidak boleh menjatuhkan sanksi kepada karyawan yang belum jelas kesalahannya. Beban sanksi yang diberikan disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Beban sanksi yang sama akan diberikan kepada orang yang berbeda selama jenis pelanggarannya sama, jadi tidak membeda- bedakan karyawan.

c. Disiplin Komparatif

Disiplin komparatif adalah mengaplikasikan kedisiplinan kerja di perusahaan sendiri atas dasar kedisiplinan yang diterapkan oleh perusahaan lain yang sudah terbukti sukses, dengan tujuan meraih kesuksesan dan kedisiplinan kerja seperti di perusahaan yang menjadi pembandingnya.

Sehubungan dengan disiplin komparatif banyak manajemen perusahaan termasuk para petinggi pemerintahan melakukan studi banding ke perusahaan atau negara lain. Hasil studi banding diaplikasikan di perusahaan setelah mendapatkan penyesuaian pada berbagai aspek.

3. Gejala Karyawan Tidak Disiplin Kerja

Banyak gejala atau karakteristik karyawan yang tidak disiplin. Manajemen perusahaan harus peka terhadap gejala-gejala tersebut.

Atasan cepat bertindak setelah menemukan adanya gejala-gejala ketidakdisiplinan supaya tidak bertambah parah. Gejala ketidakdisiplinan karyawan biasanya akan terlihat

sebagai berikut:

a. Mengabaikan berbagai peraturan disiplin kerja yang berlaku di perusahaan, sehinga sering melakukan pelanggaran.
b. Karyawan malas bekerja. Tidak memiliki motivasi kuat untuk melaksanakan tugas sehari-hari.
c. Menangguhkan pekerjaan, walaupun sebenarnya pekerjaan tersebut harus dikerjakan saat ini, dan karyawan tersebut pada dasarnya mampu untuk mengerjakannya.
d. Menghindari tanggung jawab.
e. Antarkaryawan saling mengandalkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
f. Tingkat mangkir kerja yang relatif tinggi. Datang ke tempat kerja sering terlambat, dan pulang dari tempat lebih awal dari seharusnya.
g. Mencari-cari alasan jika melakukan kesalahan saat melaksanakan pekerjaan. Seolah-olah dia tidak melakukan kesalahan tersebut, atau mencari kambing-hitam kepada teman kerjanya atas kesalahan yang telah dilakukannya.

4. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

a. Adanya tujuan yang jelas dari perusahaan

   Tujuan perusahaan menjadi sasaran yang harus dicapai oleh semua anggota perusahaan yang bersangkutan. Peraturan kedisiplinan kerja akan merujuk kepada tujuan perusahaan. Dengan demikian agar disiplin kerja karyawan dapat diwujudkan dengan baik, maka tujuan ini harus disosialisasikan dan dipahami oleh setiap karyawan.
b. Adanya peraturan yang dimiliki perusahaan

   Peraturan yang dimiliki perusahaan harus dinyatakan secara konkrit dan tertulis, sehingga lebih mudah disosialisasikan dan dilaksanakan oleh semua karyawan. Peraturan ini akan menjadi standar acuan bagi semua pihak dalam bersikap dan berperilaku di perusahaan.

Peraturan itu juga mencantumkan sanksi yang pasti bagi para pelanggarnya tanpa membedakan satu karyawan dengan karyawan lainnya. Dengan demikian semua karyawan diharapkan akan taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi secara lisan dari atasan yang dapat berubah-ubah setiap saat.

c. Perilaku kedisiplinan atasan
   Karyawan akan mencontoh sikap dan perilaku dari atasannya. Jika atasan selalu taat terhadap peraturan perusahaan, maka karyawan akan mengikutinya. Sebaliknya jika atasan sering melanggar peraturan misalnya berulang kali datang ke tempat kerja secara terlambat atau pulang dari tempat kerja lebih awal, maka karyawan tidak menutup kemungkinan akan mencari peluang untuk melakukan tindakan sama seperti yang dilakukan atasannya.
d. Adanya perhatian dan pengarahan kepada karyawan
   Atasan yang mampu memberikan perhatian secara peribadi kepada setiap karyawan akan menimbulkan kondisi bahwa karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan. Atasan memberikan pengarahan saat karyawan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugas. Hal ini menstimuli karyawan tersebut untuk berupaya dengan sungguh-sungguh dalam mewujudkan kedisiplinan kerja. Sikap atasan yang demikian akan dihormati oleh karyawan, sehingga akhirnya menciptakan produktivitas kerja karyawan yang tinggi.
e. Adanya pengawasan kepada karyawan
   Tugas yang diberikan kepada karyawan perlu mendapatkan pengawasan dari atasan. Hal ini untuk meyakinkan bahwa tugas dilaksanakan secara benar dan tepat waktu. Pengawasan yang dilakukan atasan kepada karyawan baik secara berkala maupun pada waktu yang tidak diinformasikan sebelumnya akan menunjang

terwujudnya kedisiplinan kerja setiap karyawan. Pengawasan atasan kepada karyawan menjadi salah satu jurus ampuh bagi perusahaan untuk mewujudkan disiplin kerja karyawan.

f. Adanya reward and punishment
   Reward merupakan balas jasa yang diberikan kepara karyawan yang berhasil melaksanakan tugas dengan penuh kedisiplinan. Punishment merupakan sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kejelasan pelaksanaan reward dan punishment ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan disiplin agar mencapai standar yang ditetapkan perusahaan. Reward dapat diberikan berupa material maupun non material kepada karyawan yang memiliki produtivitas tinggi. Punishmen*t* diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan. Pelaksanaan punishment memerlukan ketegasan dari atasan. Atasan yang kurang tegas akan memudarkan disiplin kerja karyawan. Selain itu perlu juga dijaga unsur keadilan, artinya setiap karyawan akan mendapatkan reward dan punishment yang sama, tidak ada anak emas maupun karyawan biasa.
g. Besar kecilnya kompensasi
   Karyawan akan bekerja dengan disiplin jika kompensasi yang diterima sebagai balas jasa atas hasil kerjanya dinilai memadai atau layak. Sebaliknya jika karyawan menilai kompensasi yang diterimanya kurang layak akan memicu mereka untuk bersikap dan berperilaku yang melanggar peraturan kedisiplinan di perusahaan.

Sanksi merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mendisiplinkan karyawan. Karyawan dengan tipe X (malas, menghindari tanggung jawab, menghendaki pengawasan ketat, tidak menyukai tantangan) akan sesuai jika perusahaan menerapkan keputusan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kerja.

Sebelum suatu sanksi diterapkan di perusahaan terhadap pelanggaran disiplin kerja, maka harus diyakinkan terlebih dahulu bahwa peraturan disiplin kerja yang berlaku sudah disosialisasikan dan dipahami oleh setiap karyawan.

Terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar disiplin kerja. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Pemberian Sanksi Mengacu Kepada Tujuan Perusahaan. Berbagai jenis sanksi dapat dipilih dan ditetapkan. Hal mendasar yang perlu diperhatikan tentang pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar disiplin kerja, semata-mata untuk mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Jadi bukan atas dasar emosi atasan atau pihak tertentu.

2. Pemberian Sanksi Bertahap
   Karyawan yang melanggar disiplin kerja tertentu dapat diingatkan melalui teguran secara lisan oleh atasan langsung. Jenis sanksi ini merupakan jenis sanksi yang diberikan terhadap pelanggaran yang tidak terlalu berat. Jika sanksi teguran lisan diabaikan oleh karyawan dengan masih melanggar disiplin kerja, maka atasan dapat memberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian surat peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukan, dan tidak mangulanginya lagi. Jika surat peringatan masih diabaikan oleh karyawan yang melanggar disiplin kerja, maka perusahaan dapat meningkatkan beban sanksi misalnya penangguhan kenaikan gaji berkala, mutasi kerja, skorsing, dan terakhir pemutusan hubungan kerja.

3. Keputusan Sanksi Secepatnya
   Atasan sebaiknya mengambil keputusan dengan cepat terhadap pelanggaran disiplin kerja yang dialkukan oleh karyawan. Keputusan sanksi yang terlambat cenderung diabaikan oleh karyawan dan kurang memotivasi mereka untuk tidak mengulangi pelanggaran lagi.

4. Keputusan Sanksi Harus Adil
   Sanksi yang diberikan kepada karyawan atas pelanggaran disiplin kerja yang telah dilakukannya harus bersifat adil. Pelanggaran yang sama harus diberikan sanksi yang bebannya sama juga. Tidak ada perbedaan antarkaryawan. Diskriminasi antarkaryawan hanya akan menimbulkan kecemburuan sosial yang berpengaruh tidak baik terhadap penegakan disiplin kerja.

   Salah satu metode untuk mempermudah pencapaian tujuan perusahaan adalah dengan memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja. Adanya ketentuan sanksi dapat memotivasi karyawan untuk tetap menjaga disiplin kerja. Jika semua karyawan bekerja dengan penuh kedisiplinan, maka tujuan perusahaan akan lebih mudah terwujud.

5. Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan
   Produktivitas kerja karyawan akan lebih tinggi saat mereka memahami adanya sanksi atas pelanggaran disiplin kerja. Karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku di perusahaan. Kesesuaian dengan prosedur dan standar yang berlaku saat bekerja akan meningkatkan poduktivitas kerja karyawan.

6. Menegakkan Peraturan Disiplin Kerja di Perusahaan
   Setiap peraturan akan disertai dengan reward dan punishment. Sehubungan dengan ada punishment terhadap pelanggaran disiplin kerja, maka peraturan akan menjadi lebih dipatuhi oleh karyawan. Setiap karyawan akan berupaya tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

7. Membuat Efek Jera
   Pada umumnya karyawan yang menerima sanksi karena pelanggaran disiplin kerja yang telah dilakukannya, akan menjadikan sanksi tersebut sebagai pelajaran berharga.

Dengan demikian mereka tidak akan mengulangi kesalahan serupa pada masa yang akan datang. Jadi pola pikir utamanya buka untuk menghukum atas kesalahan masa lalu, tapi untuk memperbaiki pelaksanaan kerja dan disiplin pada masa yang akan datang.

8. Menjadi Pelajaran Bagi Karyawan Lain.
   Pada umumnya karyawan akan berpikir jika teman kerjanya mendapatkan sanksi karena melakukan pelanggaran disiplin kerja, maka dia pun akan menerima sanksi yang sama jika melakukan kesalahan serupa. Sehubungan dengan itu dia akan berupaya untuk tidak melanggar disiplin kerja agar terhindar dari sanksi.

Sikap karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah minat utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia, yang punya implikasi langsung terhadap kepuasan kerja. Pembahasan kepuasan kerja fokus pada sikap karyawan terhadap pekerjaan yang mereka geluti sedangkan komitmen organisasi fokus pada sikap karyawan terhadap organisasi secara menyeluruh.

Kepuasan kerja menurut Locke yang memberikan definisi komprehensif yaitu kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, efektif, dan evaluative dan menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya atau berdasarkan pengalaman kerja karyawan. Dengan perkataan lain kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan tersebut dimata karyawan dan memberikan hal yang dinilai penting bagi karyawan.

D. Membangun Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian seorang karyawan terhadap betapa puas dan tidak puas akan pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang

diskrit/ terbedakan dan terpisah satu sama lain (Robbins, 1996).

Dalam buku Asa'ad (1987) Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya "Job satisfaction is predicated by an internal evaluation of value and beliefs" (Ritchie, 2000).

Menurut Gomes (2001) kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat subjektif dimana penilaian ini merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dan pekerjaanya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan diperkirakan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif terhadap pekerjaannya.

Siegel and Locke (Munandar, 2001) mendefenisikan kepuasan kerja : " The appraisal of one's job as attaining following the attanment of one's important job value, providing the values are congruent with or help fulfill one'sbasic needs" Ini berarti karyawan yang puas dengan pekerjaanya akan merasa senang dengan pekerjaanya.

Menurut Keith Davis (Mangkunegara,2000) :" Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work". Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong dan tidak menyokong yang dialami pengawai dalam bekerja .

Wexley dan Yuki mendefenisikan kepuasan kerja " is the way an employee feels about his or her job".(adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaanya).

Menurut Keith Davis " job satisfaction is related to a member of mayor employee variables, such a turnover, absences,age,occupation, and size of the organization in which an employee work ".

Pandangan karyawan terhadap kepuasan kerja:

1. Merupakan penilaian dari pekerja, seberapa jauh pekerja secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

2. Sikap dari karyawan terhadap pekerjaanya, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan.
3. Sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan,penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.
4. Pada dasarnya adalah " security feeling " (rasa aman) dan mempunyai segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial), serta segi sosial psikologi seperti kesempatan untuk maju, mendapat penghargaan, pengawasan, dan berhubungan dengan pergaulan antar karyawan dan dengan atasan
5. Kepuasan kerja sebagai keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

Untuk mencapai kepuasan kerja seperti yang diharapkan perusahaan maupun karyawan maka diharapkan muncul keprofesionalismean tenaga kerja dengan ciri-ciri sebagai berikut (Suryati dan Sri, 1995) :

1. Menghendaki sifat mengejar kesempurnaan hasil dan dituntut selalu meningkatkan mutu.
2. Memerlukan kesungguhan dan ketelitian kerja yang dapat diperoleh melalui pengalaman dan kebiasaan.
3. Menuntut keteguhan dan ketabahan dan tidak mudah puas dan putus asa dalam mencapaian hasil.
4. Memerlukan integritas tinggi yang tidak tergoyahkan oleh keadaan terpaksa.
5. Adanya kebulatan fikiran dan perbuatan sehingga terjaga effektifitas kerja yang tinggi.

Ada beberapa unsur utama dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim yang akan dicakup adalah kodrat kerja, penyelia, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor ini dinilai angka pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

Menurut Robbin (1996) dan Luthan (1995) untuk mengetahui faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di gunakan" Job Descriptive index" yaitu ;

1. Pembayaran , seperti Gaji dan Upah

   Balas jasa yang berupa upah dan gaji merupakan hal yang membawa pengaruh yang signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan factor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang merupakan faktor untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia disamping juga merupakan alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi bagi karyawan. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari kontribusi mereka terhadap perusahaan. Benefit tambahan juga penting dan berpengaruh secara signifikan namun karyawan cendrung menganggap remeh karena mereka tidak mengetahui secara total berapa banyak mereka menerimanya. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan karyawan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima benefit. Karena mereka tidak dapat memilih jenis paket total yang disebut sebagai rencana benefit fleksibel yang mereka sukai yang memberikan peningkatan signifikan dalam menciptakan kepuasan terhadap benefit itu sendiri dan menimbulkan kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

2. Pekerjaan itu sendiri

   Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama dalam mencapai kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan terhadap desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi pekerjaan merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan langsung terhadap pekerjaan. Serta memaparkan karakteristik pekerjaan itu sendiri dan kompleksitas pekerjaan tersebut serta menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja karyawan. Jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka karyawan tersebut cenderung akan mendapatkan kepuasan kerjanya.

Pada tingkat yang lebih prakmatis, beberapa unsur paling penting dalam mencapai kepuasan kerja karyawan yang tidak dibahas dalam survey bertahun-tahun menyebutkan bahwa dimata karyawan pekerjaan yang menarik dan menantang, dan pengembangan karier (tidak perlu promosi) merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan yang masih muda dan bagi karyawan yang sudah berumur.

3. Pengembangan Karir (Promosi Pekerjaan)

Pengembangan karir (promosi) dapat diartikan sebagai pemberian kesempatan berkembang bagi karyawan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih baik dan biasanya dibarengi dengan fasilitas-fasilitas pendukung yang lengket bersamaan dengan jabatan tersebut. Kesempatan pengembangan karir /promosi mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan promosi memliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Karyawan yang diberi promosi berdasarkan senioritas memberikan kepuasan kerja yang tertinggi karena berdasarkan penilaian kemampuan si karyawan inilah yang mendasari pemberian promosi kepadanya di bandingkan dengan pomosi kenaikan gaji.

Promosi yang diberikan untuk para karyawan eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi yang terjadi pada karyawan level bawah organisasi. Saat ini promosi tradisional tidak lagi merupakan sasaran para karyawan untuk mencapai kepuasan kerjanya. Hal yang lebih dipentingkan dan membuka paradigma baru untuk para karyawan yang mengharapkan terdapatnya lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang bagi karyawan baik secara intelektual dan untuk memperluas keahlian dasar dalam posisi ini menjadi lebih penting dari pada kesempatan promosi bagi para karyawan tersebut.

4. Pengawasan (Supervisi)

Aktivitas pengawasan (supervisi) merupakan hal yang berperanan penting bagi perusahaan. Dampak keahlian

pemimpin yang dapat berbentuk gaya pengawasan. Dalam hal ini terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu. Pertama, adalah pusat pengawasan yang ditujukan terhadap diri karyawan, diukur penyelia berdasarkan ketertarikan personal dan kepedulian terhadap karyawan. Hal ini dilakukan dengan meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Contoh karyawan Amerika secara umum, mengeluh bahwa penyelia mereka tidak bekerja dengan baik dan tidak peduli terhadap karyawan. Kondisi ini yang merupakan salah satu alasan utama karyawan keluar dari perusahaan yang terbukti secara empiris.

Kedua, yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah partisipasi dalam mengambil keputusan yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan. Cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Misalnya, meta-analis menyimpulkan bahwa partisipasi karyawan memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Iklim partisipasi yang diciptakan oleh penyelia memiliki efek yang lebih penting terhadap kepuasan pekerja .

5. Kelompok Kerja (Rekan Sekerja)

Kelompok kerja atau tim kerja yang beranggotakan para individu karyawan yang mempunyai sifat saling ketergantungan, sumber dukungan, memberi kenyamanan, nasehat dan bantuan terhadap anggota individu. Kelompok kerja yang menyenangkan, tim akan efektif dan kooperatif dalam menjalankan pekerjaan membuat pekerjaan menjadi menyenangkan dan dampaknya akan mempengaruhi kepuasan kerja. Jika kondisi sebaliknya terjadi para anggota karyawan sulit untuk bekerja sama maka faktor itu mungkin memiliki efek negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian antar budaya menyatakan bahwa jika anggota menentang tim secara umum dan aturan tim kerja secara

khusus, maka karyawan akan menjadi kurang puas jika mereka menjadi bagian dari tim.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Namun demikian jika kondisi kerja yang baik seperti lingkungan yang bersih, lingkungan yang menarik, individu karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya. Dan sebaliknya jika kondisi kerja buruk seperti udara panas,

lingkungan kerja yang bising, para karyawan individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah dengan pencapaian kepuasan kerja karyawan, jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidak puasan kerja akan muncul bagi karyawan.

Kebanyakan karyawan tidak menempatkan kondisi kerja sebagai masalah yang besar kecuali jika lingkungan kerja karywan benar-benar buruk. Kadang kala keluhan terhadap lingkungan kerja muncul jika dipicu oleh kondisi lain yang mengecewakan. Seperti kepuasan hidup karyawan akan mendukung kepuasan kerja.

Hasil penelitian menyatakan terdapat bukti bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup, dan hubungan sebab akibat bahwa orang yang puas dengan hidup mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Hal-hal yang menentukan kepuasan kerja ialah:

a. Kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk mengunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustasi dan perasaan gagal

b. Ganjaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar-arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebh banyak dan status sosial yang dtingkatkan.
c. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.
d. Rekan sekerja yang mendukung. Mempunyai teman sekerja yang ramah dan mendukung mengantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang dengan pekerjaan mereka yang akan menciptakan kepuasan yang tinggi

E. Konsep Tiga Dimensi Kepuasan Kerja

Secara teoritis kepuasan kerja mempunyai konsep tiga dimensi yang diterima secara umum dalam teori kepuasan kerja. Yaitu :

Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional karyawan terhadap situasi kerja yang dihadapinya. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.

Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil yang dicapai dapat terpenuhi atau melampaui standar yang telah ditetapkan. Misalnya jika karyawan perusahaan merasakan bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada karyawan yang lainnya dalam departemen perusahaan tersebut, namun mereka menerima imbalan atau penghargaan lebih

sedikit, maka karyawan tersebut kemungkinan akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya, terhadap pimpinannya, dan juga terhadap rekan kerjanya di perusahaan tersebut. Berarti karyawan tidak puas dengan imbalan yang diterimanya. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa mereka diperkerjakan dengan baik dan dibayar dengan imbalan yang pantas. Maka kemungkinan karyawan akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan karyawan dapat merasakan kepuasannya.

Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan yaitu terdapat lima dimensi pekerjaan yang merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting yaitu karyawan memiliki respons afektif. Kelima dimensi tersebut adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan itu sendiri merupakan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan berkembang , serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji. Sebagai imbalan jasa yang diterima karyawan dan dapat dipandang sebagai hal yang dianggap pantas diterimanya dibandingkan dengan karyawan lainnya dalam organisasi tersebut.
3. Kesempatan promosi. Merupakan kesempatan bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam organisasi perusahaan baik dimasa sekarang maupun di masa yang akan datang.
4. Pengawasan. Berupa kemampuan penyelia untuk dapat memberikan bantuan teknis terhadap para karyawan dalam melakukan aktifitas kerja sesuai dengan tugasnya dalam organisasi perusahaaan.
5. Rekan kerja. Merupakan tim kerja karyawan dalam organisasi dan bekerja saling mendukung baik secara teknis maupun secara social..

Kepuasan kerja hendaknya identik dengan hasil kerja karyawan. Dilihat dari sudut pandang masyarakat pekerja dan karyawan individu kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan karyawan dan organisasi perusahaan. Dalam pemaparannya kepuasan kerja mempunyai hubungan terhadap

prestasi kerja, jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka para karyawan akan berkinerja lebih baik dan organisasi menjadi lebih efektif. Jika sebaliknya terjadi yaitu kepuasan kerja karyawan rendah maka terjadi masalah kinerja karyawan dan ketidak efektifan organisasi tidak akan tecapai sesuai dengan rencana organisasi. Hasil penelitian menyatakan kepuasan kerja karyawan dinyatakan berkisar antara lemah dan kuat dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam aktifitas organisasi perusahan.

Kesimpulan menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan terdapat hubungan yang pasti di dalamnya. Sedangkan kebijakan konvensional mengasumsikan bahwa karyawan yang merasa senang adalah karyawan yang produktif. Penelitian mendukung bahwa terdapatnya hubungan sebab-akibat dimana kepuasan kerja lebih memengaruhi kinerja karyawan daripada kinerja mempengaruhi kepuasan. Hubungan mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan mungkin tidak perlu menghasilkan perkembangan kerja individu, tetapi menyebabkan perkembangan level departemen dan organisasi. Banyak variabel yang mempengaruhi misalnya penghargaan. Jika orang yang menerima penghargaan merasa pantas mendapatkannya dan ia puas, mungkin ia menghasilkan kinerja yang lebih besar. Hasil penelitian menyatakan keterlibatan karyawan, dan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja kayawan yang dapat berbentuk produktivitas kerja, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas.

F. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pergantian Karyawan

Seberapa jauh hubungan antara kepuasan kerja karyawan terhadap perputaran tenaga kerja. Hasil Penelitian mengemukakan terdapatnya hubungan negative antara kepuasan kerja karyawan terhadap perputaran / pengantian karyawan. Namun Kepuasan kerja karyawan yang tinggi tidak selalu akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, namun setidaknya dapat membantu memberi masukan terhadap

organisasi perusahaan.

Jika terjadi ketidak puasan kerja terhadap karyawan karena faktor- faktor yang penting dalam kehidupan yang nyaman, maka perputaran karyawan kemungkinan tinggi. Banyak faktor yang mempengaruhi ketidak puasan karyawan secara jelas, usia, kedudukan dalam organisasi, komitmen dalam organisasi memainkan peranan penting. Pergantian karyawan terjadi karena terdapatnya kesempatan yang lebih baik dalam organisasi lain. Walaupun karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, namun kadangkala karyawan ingin keluar dari perusahaan karena ada kesempatan lain yang menjanjikan. Sebaliknya, jika perkerjan sulit diperoleh dan terjadi pengurangan jumlah tenaga kerja karena merger dan akuisisi karyawan yang tidak puas akan secara sukarela tetap tinggal di perkerjaan mereka sekarang.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa tingkat pengangguran secara langsung memengaruhi pergantian karyawan. Akan tetapi, pada dasarnya tepat untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting dalam pergantian karyawan. Meskipun tidak adanya pergantian karyawan merupakan hal yang tidak penting dalam organisasi, namun tingkat pergantian yang rendah lebih diinginkan mengingat biaya pelatihan dan kerugian karna tidak adanya pengalaman kerja.

Hasil penelitian mengemukakan terdapatnya hubungan negatif yang lemah antara kepuasan kerja karyawan terhadap ketidak hadiran karyawan. Sebenarnya banyak variabel lain yang menjadi pertimbangan selain kepuasan kerja. Seperti perasaan bahwa perkerjan mereka penting. Penelitian terhadap karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang yakin bahwa perkerjaannya penting memiliki ketidak hadiran rendah daripada karyawan yang tidak merasa perkerjaannya penting. Begitu juga dengan kepuasan kerja yang tinggi belum tentu menghasilkan ketidak hadiran yang rendah, tetapi kepuasan kerja yang rendah mungkin menyebabkan ketidak hadiran yang tinggi.

Hasil penelitian menjelaskan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan perkerjaan baru dengan lebih cepat dan tepat, kecelakan kerja yang rendah, dan sedikit keluhan. Sedangkan kepuasan kerja karyawan mempunyai hubungan negatif yang kuat terhadap stress kerja yang dirasakan karyawan. Dan dengan membangun kepuasan kerja karyawan akan menghindari karyawan dari stress kerja dan meningktkan kinerja karyawan, mengurangi pergantian karyawan dan ketidak hadiran karyawan.

Ada beberapa hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Menjadikan pekerjaan hal yang menyenangkan bagi karyawan. Untuk menjadikan pekerjaan lebih mnyenangkan maka budaya fun dalam bekerja perlu ada untuk menghindari kebosanan dan megurangi ketidak puasan karyawan. Sepert Perusahaan kelas dunia, Soultwest tirlines memiliki budaya "fun" bagi karyawannya sehingga manajemen dapat membuat karyawan menjadi dirinya sendiri namun tetap bersaing secara serius.
2. Mendapatkan balas jasa kompensasi berupa gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil bagi karyawan. Berbagai cara organisasi secara khusus mencoba membuat karyawan mereka merasa puas yaitu membuat benefit lebih efektif dan fleksible yang disebut kafetaria. Cara ini memungkinkan karyawan untuk memilih distribusi benefit mereka sendiri dalam jumlah yang sudah dianggarkan. sehingga, tidak perlu ada penyesuaian karna semuanya merupakan pilihan mereka sendiri.
3. Menyesuaikan karyawan dengan perkerjaan, minat, bakat dan keahlian yang dimiliki karyawan, hal inilah yang memuaskan para karyawan. Namun sering diabaikan manajemen. Perusahaan dengan manajemen sumberdaya manusia yang efektif seperti Disney, Ford, IBM, dan Microsoft menemukan minat dan keahlian karyawan yang di perkerjakannya dengan keunikan strateginya masing-masing.

4. Mendisain perkerjaan agar menarik dan menyenangkan bagi karyawan serta menemukan orang yang tepat dalam pekerjaan yang tepat. Untuk menghindari kebosanan dari pekerjaan yang berulang-ulang perlu adanya eliminasi. Desain kerja berperan memotivasi dan menyenangkan karyawan. umpamanya memberikan tanggung jawab yang lebih terhadap karyawan dan membentuk lebih banyak variasi, arti, identitas, otonomi, dan umpan balik dalam pekerjaan karyawan melalui enlagement dan enrichment. Para ahli organisasi dan manajer berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hal penting dalam organisasi, namun beberapa kritik memperdebatkan bahwa banyak yang tidak kita ketahui tentang efek positif dari kepuasan kerja. Saat kepuasan kerja rendah, maka terdapat efek negatif pada organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

1. As'ad ,Moh., 2000, *Psikologi Industri*, Liberty,Yogyakarta.
2. Bacal, Robert, *Performance Management*, Alih Bahasa Surya Dharma,Ph.D & Yanuar Irawan, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
3. Balthazard, Pierre A. And Robert A.Cooke.(2004) *Organizational Culture and Knowledge.* Gaspersz, Vincen.,(2003). *Balance Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah,* Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003.
4. Hope dan Muhlemann.(1997). *Service Operation Management: Strategy, Design and Delivery*, Prentice Hall.
5. Judge, T.A. and Cable, D.M.(1997). *Applicant Personality, Organizational Culture, and Organizational Attraction,* Vol.50 Summer, pp.359-394.
6. Mangkunegara, Anwar Prabu.(2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
7. Richie, Michael.(2000). *Organizational Culture : An Examination of its Effect on the Internalization Process and Member Performance.* Southern Business Review Robins, Stephen P.(1996). *Perilaku Organisasi*, Edsi Indonesia, Jilid 1 dan 2, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, Penerbit PT.Prenhallindo, Jakarta.

BAB XII
MANAJEMEN KINERJA SEKTOR PUBLIK

Definisi "manajemen sektor publik" mencakup banyak hal, termasuk perumusan kebijakan publik, penganggaran dan pengelolaan keuangan negara, pelaksanaan program dan proyek public, dan pengawasan serta akuntabilitas atas kinerja para pihak yang terlibat di sektor publik.

Beberapa ciri utama manajemen sektor publik adalah:

1. Tujuan Publik: Tidak seperti sektor swasta, manajemen sektor publik berfokus pada keuntungan finansial, tetapi pada peningkatan kesejahteraan umum.
2. Akuntabilitas: Keputusan dan tindakan dalam Manajemen Sektor Publik harus didasarkan pada pertimbangan etika dan kepentingan umum. Sebagai lembaga pelayan publik, akuntabilitas terhadap masyarakat menjadi hal yang sangat penting.
3. Transparansi: Proses pengambilan keputusan dalam manajemen sektor publik harus dilakukan secara terbuka sehingga masyarakat dapat memahami dan melihat bagaimana pemerintah bertindak.
4. Partisipasi Masyarakat: Melibatkan partisipasi aktif masyarakat dalam proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi program publik guna memastikan program-program tersebut relevan dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
5. Sifat Dinamis. Situasi di sektor publik selalu berubah, sehingga manajemen sektor publik harus mampu menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Hal ini menyebabkan tantangan dan perubahan yang muncul.
6. Keterbatasan Sumber Daya: Sektor publik sering kali menghadapi keterbatasan sumber daya seperti anggaran, tenaga kerja, dan waktu. Oleh karena itu, manajemen sumber daya harus dilakukan secara bijaksana.

Penting untuk diingat bahwa manajemen sektor publik bekerja dalam lingkungan politik dan hukum yang kompleks. Akibatnya, pertimbangan politik, aturan, dan standar hukum sering memengaruhi keputusan dan tindakan manajemen.

A. Peran Manajemen Sektor Publik

Peran dan tujuan Manajemen Sektor Publik sangat penting untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mencapai tujuan pemerintahan. Beberapa fungsi dan tujuan utamanya adalah:

1. Perumusan Kebijakan Publik: Manajer sektor publik memiliki peran penting dalam membantu dalam perumusan dan pengembangan kebijakan publik. Mereka terlibat dalam menyusun rencana strategis dan kebijakan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mencapai tujuan pemerintahan.
2. Perencanaan dan Penganggaran: Perencanaan program dan proyek publik serta pengalokasian anggaran yang tepat untuk mendukung pelaksanaan kebijakan publik adalah tanggung jawab manajemen sektor publik. Perencanaan yang baik memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dialokasikan dengan efisien dan efektif.
3. Pelaksanaan Program dan Proyek Publik: Salah satu tujuan Manajemen Sektor Publik adalah untuk melaksanakan program dan proyek publik dengan baik. Hal ini mencakup koordinasi dan pengawasan agar program tersebut berjalan sesuai rencana dan memberikan manfaat yang diharapkan kepada masyarakat.
4. Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas: Manajemen Sektor Publik berfokus pada pengelolaan sumber daya dan layanan publik secara lebih efisien dan efektif. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan hasil dengan biaya yang serendah mungkin.
5. Pengawasan dan Pengendalian: Manajemen Sektor Publik bertugas untuk mengawasi kinerja program dan proyek, serta melakukan pengendalian untuk mengurangi risiko dan mencegah penyalahgunaan sumber daya publik.

6. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik: Meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah salah satu tujuan utama Manajemen Sektor Publik. Ini berarti memberikan layanan yang cepat, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
7. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Manajemen Sektor Publik berusaha untuk mengambil keputusan berdasarkan data dan bukti yang akurat. Pendekatan berbasis data membantu dalam menyusun kebijakan yang lebih baik dan dapat diukur dampaknya terhadap masyarakat.
8. Mengatasi Tantangan Sosial dan Ekonomi: Manajemen Sektor Publik berperan dalam mengatasi berbagai tantangan sosial dan ekonomi yang dihadapi masyarakat, seperti kemiskinan, pengangguran, dan ketimpangan sosial.
9. Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi: Salah satu tujuan manajemen sektor publik adalah meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya publik. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pemerintah bertanggung jawab kepada masyarakat atas apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka membuat keputusan.

Dengan tugas dan tujuan tersebut, manajemen sektor publik berfungsi sebagai penggerak untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembangunan dan kesejahteraan umum.

Prinsip-prinsip dasar manajemen sektor publik adalah dasar yang harus diikuti oleh manajer dan pihak terkait saat mengelola organisasi atau institusi sektor publik. Prinsip-prinsip ini membantu memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab dilaksanakan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
Beberapa prinsip utama manajemen sektor publik adalah:

1. Orientasi pada Kepentingan Publik: Ide ini menekankan bahwa tindakan dan keputusan manajemen harus berpusat pada kepentingan masyarakat dan kesejahteraan umum daripada kepentingan individu atau kelompok tertentu.

2. Transparansi dan Akuntabilitas: Prinsip ini menuntut bahwa semua proses, keputusan, dan tindakan dalam manajemen sektor publik dilakukan secara terbuka dan transparan kepada masyarakat. Selain itu, tindakan yang diambil harus dipertanggung jawabkan.
3. Partisipasi dan Keterlibatan Masyarakat: Prinsip ini mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi program publik. Partisipasi ini memastikan bahwa program-program tersebut relevan dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
4. Pengelolaan Sumber Daya yang Efisien dan Efektif: Prinsip ini mengharuskan manajemen sektor publik untuk menggunakan sumber daya yang terbatas dengan efisien dan efektif untuk mencapai hasil yang optimal.
5. Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti dan Data: Ide ini menekankan betapa pentingnya membuat keputusan berdasarkan bukti dan data yang akurat dan dapat diandalkan, karena ini meningkatkan kualitas keputusan dan menghindari membuat keputusan yang hanya berdasarkan asumsi.
6. Pelayanan Publik yang Berkualitas: Prinsip ini mendorong manajemen sektor publik untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas tinggi, cepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
7. Pentingnya Inovasi dan Pengembangan: Ide ini menekankan betapa pentingnya inovasi dan pengembangan untuk mengatasi perubahan dan tantangan di sektor publik.
8. Integritas dan Etika: Prinsip ini menegaskan pentingnya integritas dan etika dalam semua tindakan dan keputusan yang diambil oleh pihak-pihak terkait dalam Manajemen Sektor Publik.
9. Kepemimpinan yang Efektif: Ide ini menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi sektor publik dan menginspirasi anggota organisasi untuk berkinerja baik.

10. Berorientasi pada Hasil dan Dampak: Prinsip ini menekankan betapa pentingnya untuk fokus pada hasil dan dampak yang diinginkan dari program dan kebijakan publik. Evaluasi berkala diperlukan untuk mengetahui apakah tujuan telah tercapai.

Prinsip-prinsip dasar manajemen sektor publik ini membantu menciptakan lingkungan pengelolaan sektor publik yang baik dan mendukung upaya untuk mencapai kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Salah satu konsep penting dalam manajemen sektor publik adalah "Good Governance" (tata kelola yang baik), yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pemerintahan dan memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat. Konsep ini menekankan pada transparansi, akuntabilitas, partisipasi, keadilan, dan efisiensi dalam pengelolaan pemerintahan dan penyelenggaraan layanan publik.

Beberapa elemen utama dari Good Governance dalam manajemen sektor publik meliputi:

1. Transparansi: Prinsip transparansi mengharuskan pemerintah dan lembaga sektor publik untuk beroperasi secara terbuka, memberikan masyarakat akses ke informasi, dan membuat keputusan yang bijaksana.
2. Partisipasi Masyarakat: Partisipasi masyarakat adalah keterlibatan aktif warga dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kebijakan dan program publik. Partisipasi ini memastikan bahwa kebijakan dan program yang diadopsi benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
3. Akuntabilitas: Konsep akuntabilitas mengharuskan pemangku kepentingan sektor publik bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang mereka ambil. Ini termasuk bertanggung jawab atas penggunaan anggaran publik dan mencapai hasil yang diharapkan.
4. Keadilan dan Kesetaraan: Good Governance menekankan perlakuan yang adil dan setara terhadap semua warga negara

tanpa diskriminasi. Keadilan dan kesetaraan menjadi prinsip penting dalam pengambilan kebijakan dan pelayanan publik.

5. Efisiensi dan Efektivitas: Ide-ide tentang efisiensi dan efektivitas mendorong pemerintah untuk memaksimalkan hasil dengan menggunakan sumber daya yang terbatas.
6. Hukum dan Ketertiban: Penerapan hukum yang kuat dan konsisten menjadi salah satu pilar utama Good Governance. Prinsip ini menjamin perlindungan hukum bagi masyarakat dan menghindari pelanggaran hak asasi manusia dan kebebasan sipil.
7. Responsivitas dan Tanggung Jawab: Pemerintah dan institusi sektor publik harus bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik yang baik.
8. Pengawasan dan Pengendalian: Good Governance menekankan pentingnya mekanisme pengawasan dan pengendalian untuk menghindari penyalahgunaan kekuasaan dan sumber daya publik.
9. Pencegahan dan Penanggulangan Korupsi: Pencegahan dan penanggulangan korupsi merupakan komponen penting dari konsep Good Governance. Upaya untuk mencegah dan menangkal korupsi diperlukan untuk menciptakan lingkungan pemerintahan yang bersih dan berintegritas.

Konsep Good Governance membantu menciptakan lingkungan pemerintahan yang transparan, efisien, dan akuntabel. Keberhasilan manajemen sektor publik dan peningkatan layanan publik yang diberikan sangat penting.

B. Perencanaan Strategis Sektor Publik

Dalam manajemen sektor publik, perencanaan strategis adalah proses penting yang melibatkan penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam jangka panjang. Perencanaan strategis membantu pemerintah dan lembaga sektor publik dalam menentukan jalan dan tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan pemerintahan secara keseluruhan dan kemakmuran masyarakat.

Proses perencanaan strategis dalam sektor publik adalah sebagai berikut: (Andriansyah, 2015);

1. Analisis Situasi: Perencanaan strategis dimulai dengan menganalisis situasi dan kondisi lingkungan saat ini, yang mencakup tantangan, peluang, dan sumber daya yang tersedia. Analisis ini membantu memahami konteks di mana organisasi publik atau pemerintah beroperasi.
2. Penetapan Visi dan Misi: Setelah analisis situasi, langkah berikutnya adalah menetapkan visi dan misi yang jelas untuk organisasi atau instansi sektor publik. Visi merupakan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan, sementara misi adalah tujuan utama organisasi untuk mencapai visi tersebut.
3. Penetapan Tujuan dan Sasaran: Untuk mencapai misi dan visi organisasi, perencanaan strategis memerlukan penetapan tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Untuk menilai pencapaian tujuan, mereka harus dapat diukur.
4. Identifikasi Strategi: Strategi adalah langkah-langkah umum atau pendekatan yang akan diambil untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Strategi-strategi ini harus sesuai dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi.
5. Penetapan Program dan Proyek: Dalam perencanaan strategis, juga penting untuk menetapkan program dan proyek yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Program dan proyek ini harus terkait erat dengan tujuan organisasi dan mencakup alokasi sumber daya yang tepat.
6. Penyusunan Rencana Tindakan: Setelah menetapkan strategi, program, dan proyek, langkah selanjutnya adalah menyusun rencana tindakan yang rinci. Rencana tindakan ini mencakup jadwal, tanggung jawab, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan program dan proyek.
7. Pengukuran dan Evaluasi: Mengamati dan mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis secara teratur sangat penting. Pengukuran dan evaluasi ini membantu menentukan apakah tujuan dan strategi telah dicapai dengan sukses atau apakah

penyesuaian perlu dilakukan.

8. Fleksibilitas dan Responsivitas: Keberhasilan perencanaan strategis bergantung pada kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tantangan yang mungkin muncul di masa depan. Perencanaan strategis juga harus responsif terhadap perubahan dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Perencanaan strategis dalam sektor publik membantu pemerintah atau organisasi menentukan fokus dan jalan yang jelas untuk mencapai tujuan mereka. Dengan mengikuti proses perencanaan strategis yang baik, sektor publik dapat memberikan layanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Penganggaran publik dan pengelolaan keuangan negara adalah dua komponen penting dari manajemen sektor publik. Kedua aspek ini berkaitan dengan cara pemerintah atau lembaga sektor publik mengelola dan membagi sumber daya keuangan mereka. Kedua aspek ini saling terkait dan berfungsi sebagai dasar untuk pelaksanaan kebijakan dan program publik.

Penganggaran publik dan pengelolaan keuangan negara dapatdijelaskan sebagai berikut:

1. Penganggaran Publik:
   a. Penganggaran publik adalah proses menentukan bagaimana pemerintah atau lembaga sektor publik akan menggunakan sumber daya dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun fiskal.
   b. Tujuan penganggaran publik adalah untuk memprioritaskan penggunaan anggaran sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan mengalokasikan sumber daya keuangan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran pemerintah.
   c. Proses penganggaran publik melibatkan perumusan dan penentuan alokasi anggaran untuk berbagai program dan proyek pemerintah, serta proses persetujuan dan penetapan anggaran oleh lembaga legislatif atau parlemen.

d. Penganggaran publik terdiri dari tiga kategori utama anggaran: anggaran operasional yang berkaitan dengan biaya rutin pemerintah, anggaran modal untuk investasi dalam aset, dan anggaran yang berkaitan dengan pendapatan dan utang pemerintah.

2. Pengelolaan Keuangan Negara:
   Pengelolaan keuangan negara mencakup berbagai tindakan yang berkaitan dengan pengumpulan, penggunaan, dan pengawasan anggaran pemerintah.
   a. Tujuan dari pengelolaan keuangan negara adalah untuk mewujudkan sistem pengelolaan keuangan yang jelas, adil dan efektif untuk mencegah pemborosan dan penyalahgunaan sumber daya publik.
   b. Pengelolaan keuangan negara meliputi proses pengumpulan pendapatan negara (seperti pajak dan penerimaan lainnya), pengeluaran untuk membiayai kegiatan pemerintah, investasi, dan pembayaran utang negara.
   c. Selain itu, pengelolaan keuangan negara juga mencakup pengawasan dan pengawasan pelaksanaan anggaran untuk memastikan bahwa anggaran digunakan sesuai dengan perjanjian.

Organisasi Sektor Publik merujuk pada entitas-entitas yang beroperasi di bawah payung pemerintahan untuk menyediakan pelayanan publik, mengelola sumber daya publik, dan menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan yang berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Berbeda dengan organisasi sektor swasta yang bertujuan mencapai keuntungan finansial, organisasi sektor publik memiliki orientasi sosial yang lebih luas dan fokus pada pelayanan kepada publik serta pemenuhan kebutuhan masyarakat. Salah satu tujuan utama dari organisasi sektor publik adalah menyediakan pelayanan publik yang efektif dan efisien kepada warga negara. Ini mencakup layanan-

layanan seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, keamanan, dan administrasi publik (Khairi, 2021).

Selain itu, organisasi sektor publik juga memiliki tanggung jawab untuk merumuskan dan menjalankan kebijakan publik yang mengatur berbagai aspek kehidupan masyarakat, termasuk regulasi ekonomi, lingkungan, dan sosial(Wahyuni, 2015).

Karakteristik khusus dari organisasi sektor publik termasuk transparansi, akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap masyarakat. Transparansi mencakup keterbukaan informasi mengenai keputusan, kebijakan, dan kinerja organisasi yang memungkinkan masyarakat untuk mengawasi dan mengevaluasi tindakan pemerintah. Akuntabilitas adalah prinsip penting yang memastikan bahwa organisasi sektor publik bertanggung jawab atas tindakan mereka kepada publik dan pemangku kepentingan lainnya. Sumber daya yang digunakan oleh organisasi sektor publik, seperti anggaran dan personel, sering kali dibatasi oleh pertimbangan anggaran dan regulasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya yang efisien dan efektif menjadi tantangan utama. Selain itu, perubahan kebijakan politik, tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, serta perkembangan teknologi juga menjadi tantangan yang harus diatasi oleh organisasi sektor publik dalam upaya menjaga relevansi dan kinerja yang optimal. Dalam dunia yang terus berkembang, inovasi juga menjadi kunci penting bagi organisasi sektor publik. Inovasi dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Keterlibatan masyarakat dalam proses kebijakan dan pelayanan juga semakin penting untuk menjaga responsivitas organisasi sektor publik terhadap kebutuhan masyarakat (Negara & Febrianti, 2019).

3. Struktur Organisasi Sektor Publik

Struktur organisasi dalam konteks sektor publik mengacu pada kerangka kerja yang mengatur pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang di dalam suatu lembaga pemerintahan atau organisasi publik. Struktur ini berperan dalam mengatur bagaimana informasi mengalir, keputusan diambil, dan koordinasi dilakukan di antara berbagai unit dan individu yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Terdapat beberapa bentuk struktur organisasi yang umum ditemukan dalam sektor publik di antaranya:

a. Struktur Hierarkis: Struktur ini memiliki lapisan-lapisan hierarki dengan level manajemen yang jelas, dimulai dari pimpinan tertinggi hingga pegawai operasional. Keputusan biasanya diambil di tingkat atas dan diimplementasikan di tingkat bawah.
b. Struktur Fungsional: Organisasi dibagi berdasarkan fungsi- fungsi utama seperti keuangan, sumber daya manusia, dan operasi. Setiap departemen bertanggung jawab atas spesifik fungsi dan memiliki keahlian khusus dalam bidang tersebut.
c. Struktur Matriks: Kombinasi antara struktur hierarkis dan fungsional. Individu bekerja di bawah dua otoritas, yaitu manajer departemen fungsional dan manajer proyek. Cocok untuk proyek-proyek kompleks yang membutuhkan koordinasi lintas departemen.
d. Struktur Jaringan: Fokus pada kerja sama dan kolaborasi antara unit atau entitas yang berbeda. Lebih sering digunakan dalam kemitraan antar lembaga atau proyek berskala besar yang melibatkan berbagai pihak (Sururi, 2019).

Contoh Struktur Organisasi Sektor Publik yakni Misalkan sebuah Departemen Pendidikan dalam suatu pemerintahan memiliki struktur organisasi fungsional. Departemen ini terbagi menjadi beberapa divisi, termasuk

Divisi Kurikulum, Divisi Pengembangan Guru, dan Divisi Pendidikan Khusus. Setiap divisi memiliki tanggung jawab khusus sesuai dengan fungsinya, misalnya Divisi Kurikulum mengembangkan kurikulum pendidikan nasional, sementara Divisi Pengembangan Guru merancang program pelatihan untuk guru-guru. Di bawah masing-masing divisi, terdapat unit-unit yang lebih kecil yang mengelola tugas-tugas yang lebih spesifik (Rosiadi et al., 2018).

Keputusan strategis mengenai kebijakan pendidikan diambil oleh pimpinan Departemen Pendidikan dan diimplementasikan oleh divisi dan unit di bawahnya. Struktur fungsional ini memungkinkan spesialisasi dalam setiap fungsi, memastikan koordinasi yang lebih baik dalam area yang sama, dan efisiensi dalam pemberian pelayanan pendidikan kepada masyarakat. Pemilihan struktur organisasi harus mempertimbangkan tugas dan tujuan organisasi, serta kompleksitas lingkungan operasionalnya. Setiap struktur memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, dan pemilihan yang tepat akan mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Sambung, 2016).

4. Proses Pengambilan Keputusan dan Kebijakan

Proses pengambilan keputusan dan kebijakan dalam organisasi sektor publik adalah rangkaian tahapan yang melibatkan identifikasi, analisis, pengembangan, implementasi, dan evaluasi keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan publik dan tugas-tugas pemerintah. Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengatasi masalah, merumuskan solusi, dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan di organisasi sektor publik meliputi:

a. Identifikasi Masalah: Tahap awal adalah mengenali dan mendefinisikan masalah atau tantangan yang perlu diatasi. Masalah ini bisa muncul dari permintaan

masyarakat, perubahan lingkungan, atau kebutuhan internal organisasi.

b. Analisis Kebijakan: Setelah masalah teridentifikasi, dilakukan analisis mendalam terhadap masalah tersebut. Ini melibatkan pengumpulan data, studi literatur, kajian dampak, dan pertimbangan berbagai faktor yang relevan.
c. Pengembangan Solusi: Berdasarkan analisis, berbagai solusi dan opsi kebijakan dikembangkan. Tim atau unit yang terlibat akan mengidentifikasi manfaat, risiko, dan konsekuensi dari setiap opsi.
d. Proses Keputusan: Setelah opsi-opsi diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah memilih opsi yang paling sesuai dengan tujuan organisasi dan pelayanan publik. Proses ini melibatkan manajer, eksekutif, dan pihak yang berwenang.
e. Implementasi: Keputusan dan kebijakan yang telah diambil diimplementasikan dalam praktik. Ini melibatkan alokasi sumber daya, pelaksanaan tindakan, dan komunikasi kepada semua pihak terkait.
f. Evaluasi dan Revisi: Setelah implementasi, dilakukan evaluasi terhadap hasil yang dicapai. Jika perlu, kebijakan dapat direvisi atau disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi untuk memastikan pencapaian tujuan.

Contoh Proses Pengambilan Keputusan dan Kebijakan: Misalkan sebuah pemerintahan menghadapi masalah peningkatan polusi udara dikota mereka. Proses dimulai dengan mengidentifikasi masalah melalui pemantauan kualitas udara dan analisis dampaknya terhadap kesehatan masyarakat.

Kemudian, dilakukan analisis mendalam tentang penyebab polusi, termasuk sumber-sumber emisi dan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi. Setelah itu, berbagai solusi diusulkan, seperti meningkatkan regulasi industri, mendorong transportasi berkelanjutan, dan mengembangkan kampanye kesadaran lingkungan.

Setelah pertimbangan seksama, pemerintah memutuskan untuk menerapkan kombinasi solusi, termasuk perubahan regulasi industri dan kampanye kesadaran publik. Kebijakan ini kemudian diimplementasikan dengan menggandeng industri untuk mengurangi emisi dan meluncurkan kampanye edukasi kepada masyarakat.

Beberapa bulan setelah kebijakan diimplementasikan, dilakukan evaluasi terhadap data kualitas udara dan tingkat partisipasi masyarakat dalam kampanye kesadaran. Jika evaluasi menunjukkan hasil positif, kebijakan dapat dipertahankan atau diperluas. Jika ada isu atau tantangan baru, maka kebijakan dapat direvisi untuk mengatasi permasalahan tersebut.

5. Akuntabilitas dan Transparansi dalam Organisasi Sektor Publik

Akuntabilitas dan transparansi adalah prinsip-prinsip fundamental dalam operasional organisasi sektor publik. Kedua prinsip ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut bertindak dengan integritas, bertanggung jawab kepada publik, dan mampu memberikan pelayanan dan kebijakan yang sesuai dengan kepentingan masyarakat (Wicaksono, 2015).

a. Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas mengacu pada kewajiban organisasi sektor publik untuk memberikan pertanggungjawaban terhadap tindakan dan keputusan mereka kepada publik dan pemangku kepentingan lainnya. Ini melibatkan transparansi dalam proses pengambilan keputusan, pelaporan kinerja, serta mekanisme untuk menerima umpan balik dan mengatasi keluhan dari masyarakat. Organisasi sektor publik yang akuntabel akan menghadapi tindakan pengawasan, evaluasi, dan pengukuran kinerja yang konsisten.

Sebagai contoh Suatu lembaga pemerintah mengadakan pertemuan terbuka secara rutin dengan warga masyarakat untuk menjelaskan kebijakan yang

akan diambil, mendengarkan masukan mereka, dan memberikan penjelasan mengenai pengelolaan anggaran publik. Selain itu, lembaga ini secara berkala menerbitkan laporan kinerja yang mencakup pencapaian tujuan, penggunaan anggaran, dan dampak dari program-program yang dilaksanakan.

b. Transparansi

Transparansi mencakup keterbukaan organisasi sektor publik dalam memberikan informasi yang relevan kepada publik. Ini melibatkan akses terhadap informasi mengenai kebijakan, keputusan, pengelolaan dana publik, dan kinerja organisasi. Transparansi memungkinkan masyarakat untuk memahami proses dan dasar-dasar pengambilan keputusan, serta melakukan pemantauan terhadap tindakan pemerintah(Randa & Daromes, 2014).

Sebagai contoh Sebuah lembaga pemerintah menyediakan portal online yang memungkinkan warga masyarakat mengakses informasi mengenai anggaran tahunan, laporan pengeluaran, dan dokumen kebijakan terbaru. Lembaga ini juga merilis hasil rapat publik dan keputusan-keputusan penting untuk diakses oleh semua pihak. Dalam era digital dan perkembangan teknologi informasi, penting bagi organisasi sektor publik untuk memanfaatkan platform online dan media sosial untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Informasi yang mudah diakses oleh masyarakat akan membantu membangun kepercayaan, mengurangi peluang korupsi, serta memastikan bahwa tindakan pemerintah sesuai dengan harapan dan kebutuhan publik.

Kedua prinsip ini, akuntabilitas dan transparansi, saling melengkapi dan membantu menciptakan lingkungan di mana organisasi sektor publik beroperasi dengan integritas dan berfokus pada pelayanan yang bermanfaat bagi masyarakat.

Organisasi sektor publik menghadapi berbagai tantangan unik yang berkaitan dengan kompleksitas tugas mereka dan ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi. Di tengah perubahan sosial, politik, dan teknologi yang cepat, organisasi ini juga perlu terus berinovasi untuk tetap relevan dan efektif dalam menyediakan pelayanan dan menjalankan tugas-tugas pemerintahan.

Beberapa tantangan dan cara inovatif untuk menghadapinya adalah sebagai berikut:

1. Tantangan Utama
   Perubahan Kebijakan Politik: Organisasi sektor publik sering kali beroperasi dalam lingkungan yang dipengaruhi oleh perubahan kebijakan politik. Kebijakan yang berubah-ubah dapat memengaruhi arah dan tujuan organisasi serta mengharuskan adaptasi cepat.

2. Keterbatasan Sumber Daya
   Sumber daya terbatas, seperti anggaran dan personel, dapat menjadi hambatan dalam memberikan pelayanan berkualitas. Organisasi perlu mengelola sumber daya dengan efisien dan mencari solusi kreatif untuk memaksimalkan hasil. Meningkatnya Harapan Masyarakat: Masyarakat semakin menuntut pelayanan yang lebih baik dan responsif dari organisasi sektor publik. Harapan ini mendorong organisasi untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dan transparansi.

3. Inovasi dalam Pelayanan Publik
   Pemanfaatan Teknologi: Organisasi sektor publik dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas pelayanan. Contohnya, layanan pemerintahan online, aplikasi mobile untuk pelaporan masalah, dan sistem manajemen data.

4. Partisipasi Publik dalam Pengambilan Keputusan
   Melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dapat menghasilkan kebijakan yang lebih akurat dan relevan. Organisasi dapat menggunakan platform online dan forum publik untuk mendengarkan masukan masyarakat.
5. Kemitraan dengan Sektor Swasta dan Organisasi Non-Pemerintah
   Kerja sama dengan sektor swasta dan organisasi non-pemerintah dapat membantu memperluas sumber daya dan keahlian yang tersedia, serta meningkatkan kapasitas untuk mengatasi masalah yang kompleks.

6. Desentralisasi dan Otonomi Daerah
   Memberikan otonomi kepada pemerintah daerah untuk mengelola sebagian besar urusan pemerintahan dapat memungkinkan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan lokal.

C. Birokrasi Publik

Istilah birokrasi lekat dengan organisasi yang secara umum berafiliasi dengan pemerintah. Pernyataan ini tentu saja sangat beralasan, dan bukan statement yang keliru. Hal ini karena definisi umum mengenai birokrasi merupakan institusi atau badan yang dikendalikan oleh pemerintah yang fungsinya untuk mengatur wewenang dan program yang dijalankan pemerintah untuk melayani kepentingan publik atau masyarakat. Selain itu, birokrasi juga sering kali diidentikkan dengan paket peraturan (set of regulations) yang dirancang pemerintah untuk mengontrol aktivitas dalam sebuah organisasi besar dan pemerintahan (Tierean, 2009).

Dilihat secara bahasa, istilah birokrasi berasal dari bahasa Perancis yaitu "bureau". Istilah tersebut dimaknai sebagai "kantor" atau "meja tulis", sedangkan dalam bahasa Yunani yaitu "kratein", artinya mengatur. Secara harfiah, birokrasi merupakan sebuah sistem administrasi dan pelaksanaan tugas yang dilakukan secara rutin (sehari-hari) yang terstruktur dalam sistem hierarki yang jelas, dan diselenggarakan melalui aturan

tertulis (written regulations), dilakukan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainnya, oleh orang-orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya (Syarbaini&Fatkhuri, 2012).

Pengertian birokrasi juga menggambarkan sebuah positioning sekelompok pejabat/pegawai dalam relasinya dengan pelbagai kepentingan berbagai kelompok dalam organisasi tersebut. Birokrasi sebagaimana dikutip Azhari, lahir dari pemikiran Hegel yang melihat tautan di antara tiga kelompok dalam masyarakat, yaitu kelompok kepentingan khusus (particular interest), yang diwakili oleh para kelompok pengusaha dan kelompok profesional, kelompok kepentingan umum (general interest), yang diwakili oleh negara, dan kelompok birokrasi, dan kelompok penengah antara kelompok partikular, dan negara yaitu birokrat yang seharusnya berada pada posisi netral (Daraba, 2019). Definisi birokrasi dalam konteks tersebut mencerminkan situasi bahwa pada dasarnya birokrasi bukan organisasi dengan entitas yang homogen. Birokrasi merupakan organisasi besar yang di dalamnya terdapat interaksi antar kelompok, kepentingan dan pengaruh, yang dalam derajat tertentu, satu sama lain bisa saling berbenturan atau sebaliknya, bisa saling menjalin kerja sama.

Terlepas dari pengertian birokrasi sebagaimana diuraikan di atas, banyak kalangan berpandangan bahwa keberadaan birokrasi memegang peranan vital dalam tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Dalam konteks yang terakhir ini, birokrasi menjalankan fungsi pelayanan sebagai konsekuensi dari perannya untuk mendorong kehadiran negara untuk melayani rakyatnya. Di Indonesia, pelayanan publik memiliki landasan legal-formal karena hal ini merupakan mandat konstitusi pasal 34 ayat (3) Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang mengamanatkan setiap warga negara berhak memperoleh kebutuhan dasarnya (kesehatan dan fasilitas umum yang layak) melalui pelayanan publik yang wajib dipenuhi oleh negara. Upaya dalam rangka memenuhi pelayanan publik tersebut memerlukan organisasi

yang profesional birokrasi.

Selanjutnya, kata publik dalam istilah "birokrasi publik" merujuk pada domain negara. Sebagaimana diuraikan oleh Syarbaini, dkk. (2019), dalam pengertian publik, birokrasi erat hubungannya dengan negara, karena keberadaan dan arah birokrasi diasumsikan selalu mengikuti arah kebijakan dan arah politik negara. Dalam pengertian yang lebih sederhana, birokrasi adalah organisasi pemerintah yang berfungsi untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan dan pada umumnya berkaitan dengan fungsi pelayanan publik. Dalam organisasi birokrasi ada para pejabat yang diangkat umumnya oleh para politisi yang memimpin organisasi tersebut, di mana fungsi utamanya adalah untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah diambil oleh para pengambil keputusan (Fatkhuri, 2018).

Dalam konteks ini, negara dianggap sebagai rumah dari birokrasi dan secara legal birokrasi bekerja untuk negara. Itulah mengapa terminologi birokrasi sering kali hanya berlaku untuk konteks pemerintah, tidak dalam ranah swasta (private). Ketika membicarakan terminologi birokrasi publik, kita diajak untuk menjelajah secara lebih jauh dalam konteks dan dinamika masalah- masalah yang dihadapi oleh organisasi negara. Pendek kata, birokrasi adalah sebuah sistem organisasi yang terdiri dari aturan, prosedur, dan struktur hierarkis yang kompleks dalam suatu pemerintahan. Tujuan utama dari birokrasi adalah untuk mengatur dan mengoordinasikan berbagai aktivitas dan tugas secara efisien serta memberikan kerangka kerja yang jelas untuk pengambilan keputusan. Dengan demikian, birokrasi memegang peran fundamental untuk menyukseskan program-program pemerintah sebab menjadi medium yang berfungsi bagi pencapaian tujuan kebijakan negara (Fatkhuri, 2018).

1. Teori Birokrasi

   Banyak sarjana dan pemikir yang telah menelurkan teori-teori birokrasi. Namun dalam diskursus ilmu sosial, meskipun teori birokrasi saat ini telah berkembang begitu pesat, kita tidak bisa mengabaikan teori birokrasi Weber.

Weber termasuk pemikir yang telah berhasil membangun konsepsi birokrasi yang secara fundamental sangat berharga bagi diskursus birokrasi di era modern. Weber menciptakan teori birokrasi yang disebut dengan tipe ideal (ideal type) sebuah organisasi. Weber mengajukan model tersebut untuk membandingkan birokrasi satu dengan organisasi lain di dunia. Kunci dari tipe ideal birokrasi tersebut menurut Weber adalah rasional. Menurut Weber sebuah organisasi modern ditandai dengan penerapan aturan-aturan yang mengikat dan harus dijalankan oleh para pegawai atau staf yang keberadaannya dikontrol oleh para atasan sebagai pihak yang memerintah. Model tersebut memungkinkan birokrasi dikelola secara profesional yang didasarkan pada kompetensi (skills) yang dimiliki oleh pegawai/staf, bukan karena personality pegawai (Fatkhuri, 2018).

Realitas ini bermakna birokrasi harus memiliki sifat yang berorientasi pada impersonalitas dalam hubungan antar pejabat di organisasi pemerintah ataupun masyarakat yang dilayani. Sifat impersonal ini mengutamakan profesionalisme dan berfokus pada upaya untuk mendorong pemenuhan visi, misi dan tujuan birokrasi agar terhindar dari kepentingan individual. Menurut Weber, hubungan impersonalitas menekankan pada prioritas tinggi dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi dibandingkan prioritas kepentingan individual. Secara lebih rinci, konsepsi birokrasi menurut Weber dapat diidentifikasi ke dalam enam kondisi yang mencakup 1) pembagian kerja; 2) aspek legal/yuridis; 3) sistem kerja yang profesional; 4) kemampuan teknis; 5) tidak ada perasaan pribadi (impersonal); dan 6) jenjang karier.

Salah satu bagian lainnya yang tidak kalah penting dari teori birokrasi Weber adalah ia menguraikan karakteristik birokrasi yang bersifat hierarkis. Weber berpendapat bahwa birokrasi yang berstruktur secara hierarkis merupakan ciri khas masyarakat modern, dan setiap upaya untuk menolak kenyataan ini sama artinya dengan menolak sifat masyarakat modern itu sendiri. Dalam konteks ini, makna hierarki "dari

atas ke bawah" berarti birokrasi ditandai dengan struktur di mana keputusan dan perintah mengalir dari puncak hierarki ke tingkat yang lebih rendah. Pemegang kekuasaan tertinggi memiliki otoritas dan kendali atas bagian bawah struktur birokrasi.

Selanjutnya peran "aturan" menandai adanya kemampuan birokrasi untuk mengoperasikan sistem berdasarkan peraturan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam kasus ini, pengambilan keputusan tidak bisa dibuat secara serampangan, melainkan didasarkan pada aturan yang ada, bukan atas pertimbangan emosional atau kepentingan pribadi (Waters & Waters, 2015). Penggambaran Weber tentang birokrasi memberikan wawasan tentang bagaimana struktur birokrasi dapat mempengaruhi individu yang berada di dalamnya dan mengenai peran birokrasi sebagai bagian integral dari masyarakat modern.

Konsepsi birokrasi sebagaimana diuraikan oleh Weber di atas telah mengalami transformasi. Dalam banyak hal, transformasi tersebut tidak menggambarkan perubahan signifikan, meski tentu saja ada aspek yang berbeda yang diperlihatkan oleh para sarjana berikutnya. Misalnya, gambaran mengenai birokrasi juga diketengahkan oleh Tierean dan Grabucu. Mereka menawarkan empat konsep inti yang ada dalam definisi "birokrasi," yang di dalamnya mencakup pembagian tugas yang jelas, sistem personalia yang konsisten, struktur hierarkis, dan jaringan formal dan informal (Tierean & Grabucu, 2009).

Secara lebih rinci, birokrasi melibatkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas di antara personel yang ada dalam sebuah birokrasi. Setiap bagian dari organisasi memiliki peran dan fungsi tertentu yang ditentukan dengan jelas. Berikutnya, birokrasi melibatkan sistem personalia yang memiliki pola rekrutmen dan perkembangan karier yang teratur dan konsisten. Rekrutmen pegawai dilakukan berdasarkan kriteria dan kualifikasi tertentu. Selanjutnya,

birokrasi memiliki struktur hierarkis di mana organisasi ini terbagi ke dalam berbagai tingkatan yang berbeda. Ini berarti ada perbedaan dalam otoritas dan status di antara personil yang berada pada tingkat yang berbeda dalam hierarki organisasi. Terakhir, birokrasi melibatkan jaringan formal dan informal di antara personil organisasi yang memungkinkan pertukaran informasi dan kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas dan mengelola organisasi secara efisien (Tierean & Grabucu, 2009).

Dalam banyak hal, para pegawai tidak bisa sepenuhnya menerapkan standar dan prinsip-prinsip baku yang telah ditetapkan dalam sebuah keputusan kebijakan. Birokrat biasanya menghadapi keterbatasan-keterbatasan seperti kekurangan waktu, tidak cukup memperoleh informasi, dan tuntutan-tuntutan lainnya yang memerlukan respons cepat dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat baik secara individu maupun kelompok. Dalam menghadapi dinamika dan tantangan implementasi pelayanan publik seperti ini, para pegawai dituntut untuk mampu menggunakan diskresinya dengan melakukan pengembangan panduan praktis untuk menyederhanakan proses pelayanan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap outcome dari sebuah keputusan (Lipsky, 2010).

Berikutnya, birokrasi merupakan panggung bertemunya berbagai kelompok baik aktor negara maupun non-negara dalam proses formulasi kebijakan publik. Heywood misalnya menguraikan dalam proses kebijakan, akan ada mekanisme yang menjembatani bagaimana sebuah kebijakan dirancang. Kebijakan publik menurutnya melibatkan dua aspek krusial, yaitu proses yang melibatkan berbagai macam aksi dan kegiatan. Dalam proses tersebut, ruang perdebatan terbuka untuk berbagai kelompok dan dalam tahap ini akan muncul proses perebutan pengaruh, analisis, dan evaluasi atas pelbagai usulan (proposal) kebijakan sebelum kemudian diambil sebuah keputusan (Heywood, 2019).

Selanjutnya, kebijakan publik melibatkan sebuah proses yang memfokuskan pada cara kebijakan dibuat daripada substansi kebijakan itu sendiri. Dalam tahap ini, peran para birokrat sangat besar sebab mereka yang memfasilitasi dalam setiap proses dan tahapan formulasi kebijakan. Birokrasi sering kali berperan dalam menyusun dan mengimplementasikan kebijakan yang telah diambil oleh pembuat kebijakan, dan oleh karena itu, memahami peran birokrasi menjadi penting dalam memahami proses kebijakan secara keseluruhan.

2. Netralitas Birokrasi

Tantangan birokrasi sesungguhnya di era modern dan dalam sebuah sistem demokrasi seperti saat ini adalah pada relasi antara birokrasi dengan politik. Sebagai kelompok profesional, birokrasi seharusnya bisa bertindak netral. Tidak sedikit studi yang memperlihatkan bagaimana relasi antara birokrasi dengan politik begitu dekat. Kedekatan birokrasi dan politik banyak disumbang oleh hadirnya sistem demokrasi yang memberikan peluang partai- partai politik memegang kursi kekuasaan eksekutif baik di tingkat pusat maupun daerah.

Di Indonesia pada masa era orde baru, birokrasi acapkali dijadikan alat untuk menggalang dukungan dan mempertahankan kekuasaan. Gaffar menyebutkan birokrasi di era itu merupakan penyedia dana bagi usaha untuk memenangkan Golkar dalam setiap pemilihan umum, dengan cara menarik sekian persen dari proyek- proyek tertentu di Departemen, yang kemudian diberikan kepada Golkar. Namun setelah Soeharto turun takhta, desakan publik agar birokrasi netral semakin kuat (Marijan, 2010).

Hadirnya partai politik dalam suatu sistem pemerintahan memberikan pengaruh cukup besar terhadap tata kelola birokrasi pemerintah. Hal ini terjadi karena komposisi birokrasi terdiri atas dua elemen jabatan, yakni jabatan politik (non-karier) dan jabatan birokrasi (karier).

Kondisi tersebut membawa konsekuensi terhadap terbukanya peluang bagi para politisi untuk memperoleh kekuasaan politik sebagai pimpinan kementerian (Yudiatmaja, 2018).

Berbicara terkait netralitas politik, dalam hasil risetnya, Siti Zuhro (2021) menguraikan bahwa perkembangan demokrasi di Indonesia saat ini menghasilkan dua hal yang saling kontradiktif. Pada satu sisi, Indonesia bergerak menuju sistem politik yang demokratis, tetapi pada sisi lain, masih menghadapi dorongan kuat untuk mempertahankan warisan patrimonial rezim otoriter. Proses demokratisasi yang berlangsung sejak tahun 1998 untuk meningkatkan kualitas birokrasi belum sepenuhnya terwujud. Birokrasi Indonesia saat ini masih rentan terhadap campur tangan politik sehingga menghambat lajur birokrasi untuk netral dan profesional (Zuhro, 2021).

Sejalan dengan Zuhro, Fatkhuri dan Syarbaini (2019) juga menemukan hal yang tidak jauh berbeda. Saat ini, netralitas birokrasi sedang menghadapi ancaman yang luar biasa. Birokrasi sering kali berada pada posisi lemah saat menghadapi perhelatan pilkada. Netralitas birokrasi dalam politik menjadi kian sulit dibendung ketika para atasan mereka melakukan tekanan untuk memberikan dukungan. Pada bagian lainnya, birokrat justru semakin masuk dalam pusaran pertarungan politik karena memiliki kepentingan untuk mengamankan jabatannya, atau memiliki misi untuk naik jabatan di posisi-posisi strategis tertentu (Fatkhuri & Syarbaini, 2019).

Banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terlibat dalam politik praktik melalui pemberian dukungan terhadap calon Gubernur dan Wakil Gubernur baik secara tidak langsung seperti memberikan dukungan secara pasif seperti menghadiri kampanye, maupun dukungan secara langsung karena pragmatisme kekuasaan untuk kepentingan promosi jabatan atau mempertahankan jabatan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat elite (pejabat struktural).

Relasi birokrasi dengan politik yang sangat dekat sebagaimana diuraikan di atas mengakibatkan peluang terjadi praktik korupsi semakin sulit dibendung. Terkait kasus yang terakhir ini, promosi jabatan menjadi salah satu ladang empuk bagi para birokrat terlibat suap. Banyak ASN terlibat kasus suap dengan para politisi demi mendapatkan posisi-posisi strategis di pemerintahan. Pada tahun 2022, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pernah merilis data bahwa sejumlah 430 orang kepala daerah menjadi tersangka kasus korupsi, dan dari jumlah itu, satu dari sepuluh kepala daerah diciduk lantaran terlibat suap jual beli jabatan (Muhid, 2022).

Gambaran mengenai relasi birokrasi dan politik yang menyebabkan lambatnya fungsi birokrasi untuk mewujudkan pembangunan dan pelayanan publik yang efektif dan efisien memberikan pelajaran berharga akan pentingnya menegakkan prinsip netralitas bagi para birokrat. Netralitas birokrasi adalah prinsip penting dalam menjaga integritas dan kredibilitas lembaga birokrasi. Prinsip ini mengharuskan birokrasi untuk tetap independen dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan politik atau pribadi tertentu dalam proses pengambilan keputusan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat. Birokrasi merupakan organisasi publik yang memiliki wewenang mengatur dan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Di tengah kompleksitas masalah yang dihadapi, birokrasi menghadapi tantangan netralitas dalam politik hingga saat ini. Netralitas politik yang semakin rumit bagi para birokrat dalam banyak hal tidak terlepas dari sistem demokrasi yang menghadirkan ruang kompetisi secara bebas oleh partai-partai politik.

Ruang kontestasi tersebut sering kali menyeret birokrasi ke dalam pusaran politik karena kepentingan politik masing-masing (baik politisi maupun birokrat) yang ingin mengamankan posisinya. Besarnya kontrol politik atas birokrasi mengakibatkan organisasi ini sulit untuk meningkatkan profesionalismenya sebagai pelayanan publik. Pendek kata, perubahan sistem politik tidak selalu membawa

perubahan positif bagi budaya birokrasi, di mana netralitas menjadi barang mahal di era saat ini.

Government, atau pemerintah dalam bahasa Inggris dapat diartikan sebagai the governing body of nation, state, city, etc. Governance, atau kepemerintahan dapat diartikan sebagai the act, fact, manner of governing (tindakan, fakta, dan cara menyelenggarakan pemerintahan). Oleh karena itu, governance merupakan kegiatan atau proses dari interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan pemenuhan kepentingan masyarakat, dan bentuk intervensi pemerintah terhadap kepentingan-kepentingan tersebut. United Nations Development Program (UNDP) memberikan makna governance sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif antara negara, sektor swasta dan masyarakat. Kata good dalam good governance memiliki arti efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Good governance merupakan salah satu cara mengukur kinerja suatu organisasi, yang di dalamnya terdapat akuntabilitas dan transparansi. Tata kelola atau governance terdiri dari mekanisme, proses dan lembaga yang kompleks, tempat di mana warga negara dan kelompok mengartikulasikan kepentingan mereka, menengahi perbedaan mereka dan menjalankan hak dan kewajiban hukum mereka. Tata pemerintahan yang baik antara lain bersifat partisipatif, transparan dan akuntabel (Siti Marwiyah dkk., 2023).

Pelayanan publik menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan tugas dan pengukuran kinerja pemerintah melalui birokrasi. Pelayanan publik merupakan aspek pelayanan pokok bagi aparatur negara sesuai dengan UUD 1945 pada alinea 4, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial (Dwiyanto, 2018).

Faktanya, penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sektor pelayanan, terutama yang menyangkut pemenuhan hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat masih menunjukkan kinerja yang masih jauh dari harapan masyarakat sebagai pengguna layanan publik, akibat belum terlaksananya secara penuh prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan pada masyarakat (Widanti, 2022). Pemberian pelayanan publik secara cepat, tepat dan berkualitas pada masyarakat diharapkan akan lebih optimal melalui implementasi good governance atau tata kelola yang baik. Upaya pemerintah dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat terus dilakukan secara berkelanjutan, karena masih ada pelayanan yang masih jauh dari harapan masyarakat. Banyaknya pengaduan dan keluhan seperti pengurusan administrasi yang berbelit-belit, kurangnya sosialisasi tarif layanan, dan tidak transparan dalam layanan dapat menimbulkan ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Sehingga dibutuhkan komitmen yang kuat dari pelaksana layanan secara bersama-sama untuk meningkatkan pelayanan publik melalui implementasi good governance atau tata kelola kepemerintahan yang baik (Rindri, 2022).

1. Paradigma Teori Administrasi Publik

   Secara historis telah terjadi pergeseran paradigma pelayanan publik dari model administrasi publik tradisional (old public administration) ke model manajemen publik baru (new public management), dan akhirnya menuju model pelayanan publik baru (new public service). Paradigma atau teori administrasi publik klasik tradisional lebih menganggap dirinya sebagai pembuat aturan (regulator) yang bertugas mendisiplinkan warganya, sehingga layanan yang mereka berikan kepada masyarakat sangat sedikit. Pemerintah sebagai provider utama kadang-kadang merasa tidak perlu untuk menciptakan mutu layanan yang baik bagi masyarakat. Selain itu, teori administrasi klasik tidak bersifat terbuka,

pada paradigma ini sering menganggap bahwa warga yang ingin mewujudkan hak-haknya sebagai warga negara sebagai faktor pengganggu dalam pemerintahan (Denhardt & Denhardt, 2007).

Pendekatan model manajemen publik baru (new public management) menciptakan kriteria yang sama sekali berbeda. Prinsip utama dalam new public management menekankan pentingnya kedekatan pemerintah dengan warga atau pelanggan, memiliki mentalitas melayani dan luwes, dan inovatif dalam memberikan layanan jasa kepada warga atau masyarakat. Penerapan model NPM telah menyebabkan terjadinya perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari suatu sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pelanggan. Oleh karena itu, penerapan model NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Perubahan tersebut juga telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Huges, 1998).

Model berikutnya adalah " new public service (NPS)". Model ini berlandaskan pada teori demokrasi yang mengajarkan adanya egaliter dan persamaan hak di antara warga negara. Dalam model ini kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog yang emansipatoris dan partipatoris dari berbagai nilai dan aspirasi yang berkembang di masyarakat. Karena itu, dasar teoretis pelayanan publik yang ideal menurut paradigma ini adalah pelayanan publik harus responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai yang ada. Tugas pemerintah adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan komunitas. Hal ini dapat mengandung makna bahwa karakter dan nilai yang terkandung dalam pelayanan publik harus berisi preferensi nilai-nilai yang ada dalam masyarakat. Karena masyarakat

bersifat dinamis, maka karakter pelayanan publik juga harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat. Model NPS juga harus bersifat non-diskriminatif sebagaimana dasar teoretis yang digunakan, yakni teori demokrasi yang menjamin adanya persamaan di antara warga negara, tanpa membeda-bedakan asal usul warga negara, kesukuan, ras, etnik, agama, dan latar belakang kepartaian atau afiliasi politik. Hal ini berarti setiap warga negara diperlakukan sama ketika berhadapan dengan birokrasi publik untuk menerima pelayanan sepanjang syarat-syarat yang dibutuhkan terpenuhi. Hubungan yang terjalin antara birokrat publik dengan warga negara adalah hubungan impersonal sehingga terhindar dari sifat nepotisme dan primordialisme (Denhardt & Denhardt, 2007).

2. Good Governance

Selama beberapa dekade terakhir, konsep "good governance" semakin populer dan menjadi topik atau tema penting pada berbagai diskusi pada level nasional dan internasional yang melibatkan kalangan akademik, praktisi, maupun birokrasi. Good governance atau tata kelola yang baik dapat diwujudkan dalam interaksi antara masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta ketika mengelola persoalan ekonomi, sosial, dan politik. Prinsip-prinsip tata kelola yang baik seperti keterbukaan, transparansi, dan nilai- nilai yang baik didorong dalam interaksi pada semua penyelenggara pelayanan publik. Tata kelola yang baik itu sendiri merupakan suatu sistem nilai, kebijakan, dan diimplementasikan dalam organisasi baik sektor privat maupun sektor publik (Ayuningtyas, 2020).

Prinsip-prinsip good governance pertama kali dikenal pada tahun 1989, ketika The World Bank memberikan laporan tentang permasalahan pembangunan di Afrika yang disinyalir disebabkan oleh persoalan penggunaan kekuasaan politik untuk mengatur urusan-urusan negara. Sejumlah kalangan mengatakan bahwa good governance merupakan

pembaruan pemikiran tentang sektor publik, struktur administrasi dan politik negara-negara berkembang. Bank Dunia mengartikan konsep governance sebagai cara negara menggunakan kekuasaannya untuk mengelola sumber daya ekonomi dan sosial mereka untuk pengembangan masyarakat. Kemudian, good governance diartikan sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan "legal and political framework" bagi tumbuhnya aktivitas usaha (Mardiasmo, 2009).

United Nations Development Program (UNDP) mendefinisikan tata kelola pemerintahan adalah: "Penggunaan wewenang ekonomi politik dan administrasi guna mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkatan". Tata kelola pemerintahan mencakup seluruh mekanisme proses dan lembaga/ institusi di mana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan di antara mereka. Secara sederhana, konsep good governance secara umum diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik. Kata 'baik' di sini dimaksudkan untuk mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan prinsip-prinsip dasar good governance itu sendiri.

UNDP (United Nations Development Program) mengemukakan bahwa karakteristik atau prinsip-prinsip yang dikembangkan dalam pemerintahan yang baik (good governance) meliputi:

a. Partisipasi (participation); Setiap orang atau warga negara harus memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing- masing.

b. Aturan hukum (rule of law); Kerangka aturan hukum dan perundang-undangan haruslah berkeadilan, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh terutama aturan hukum tentang hak asasi manusia.
c. Transparansi (transparency); Transparansi harus dibangun dalam kerangka kebebasan aliran informasi berbagai proses, kelembagaan, dan informasi harus dapat diakses secara bebas oleh orang-orang yang membutuhkannya, serta informasi harus dapat disediakan secara memadai dan mudah dimengerti sehingga dapat digunakan sebagai alat monitoring dan evaluasi.
d. Daya tanggap (responsiveness); Setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders).
e. Berorientasi konsensus (consensus orientation); Pemerintah yang baik akan bertindak sebagai penengah (mediator) bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai kesepakatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak.
f. Berkeadilan (equity); Pemerintahan yang baik akan memberikan kesempatan yang sama baik/ tidak ada perbedaan terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk memperoleh pelayanan yang adil dan setara.
g. Efektivitas dan Efisiensi; Setiap proses dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya dari berbagai sumber yang tersedia.
h. Akuntabilitas para pengambil keputusan (decision makers); Pada organisasi sektor pelayanan, dan warga negara madani memiliki pertanggungjawaban atau akuntabilitas kepada publik/ masyarakat umum sebagaimana halnya kepada para pemilik (stakeholders). Pertanggungjawaban tersebut berbeda-beda, tergantung pada jenis keputusan organisasi itu bersifat internal atau bersifat eksternal.

i. Bervisi strategis; Para pemimpin dan warga negara memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam hal pembangunan manusia, bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut. Mereka juga memahami aspek-aspek historis, kultur, dan kompleksitas sosial yang mendasari perspektif mereka.
j. Saling keterkaitan; Bahwa keseluruhan ciri good governance tersebut di atas adalah saling memperkuat dan saling terkait dan tidak berdiri sendiri.

3. Pelayanan Publik

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa: pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan kebutuhan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Oleh karena itu, pelayanan publik mempunyai tujuan untuk memuaskan masyarakat, sehingga diperlukan pelayanan prima dalam segala aspek pelayanan. Kualitas pelayanan yang prima dapat dilihat pada enam indikator penting yakni: transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, kesamaan hak, dan keseimbangan antara hak dan kewajiban (Silmi, 2019).

Pelayanan publik memiliki empat asas dasar yaitu: (1) Adanya hak dan kewajiban, artinya dalam pelaksanaannya keduanya harus saling mengetahui, tidak ada keraguan di antara keduanya, harus jelas apa yang akan diterima dan didapatkan, (2) Pengaturan pada tiap layanan harus disesuaikan dengan kondisi, kemampuan, dan kebutuhan dari masyarakat untuk membayar pada tiap layanan yang diberikan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, (3) Luaran dalam layanan harus mengedepankan mutu

sehingga apa yang diberikan kepada masyarakat dapat memberikan rasa aman, nyaman, lancar, dan kepastian hukum dan dapat dipertanggungjawabkan, (4) Memberikan peluang kepada masyarakat untuk dapat menyelenggarakannya dengan mengikuti aturan yang berlaku dalam perundang-undangan (Suryantoro & Kusdyana, 2020).

Penyelenggaraan pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi: (1) Kelompok pelayanan administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara kain Kartu Tanda Penduduk (KTP), Akta Pernikahan, Akta Kelahiran, Akta Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Izin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat Kepemilikan/Penguasaan Tanah dan sebagainya; (2) Kelompok Pelayanan Barang, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih, dan sebagainya; dan (3) Kelompok Pelayanan Jasa, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos, dan sebagainya.

Kualitas pelayanan publik adalah perbandingan yang diharapkan masyarakat dengan pelayanan yang diterimanya. Kualitas pelayanan publik dapat diukur melalui lima dimensi yaitu:

(1) Bukti langsung (tangible), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi; (2) Keandalan (reliability) yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan; (3) Daya tanggap (responsiveness) yaitu

keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap; (4) Jaminan (assurance) mencakup pengetahuan, kemampuan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan; dan (5) Empati (emphaty), meliputi dalam melakukan hubungan komunikasi yang unik, perhatian individu, memahami kebutuhan para pelanggan. Konsep kualitas pelayanan publik menjadi ukuran keberhasilan organisasi, yakni organisasi publik yang menyediakan pelayanan pada publik atau masyarakat (Handayani et al., 2023).

4. Good Governance dalam Pelayanan Publik

Pada praktiknya, pelayanan publik dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) jenis pelayanan umum, yakni: (1) pelayanan administratif, yang merupakan pemberian layanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang diperlukan oleh masyarakat, (2) pelayanan barang, yaitu layanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang menjadi kebutuhan masyarakat, dan (3) pelayanan jasa, yaitu memberikan pelayanan dalam bentuk jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat, misalnya: pelayanan dalam bidang pendidikan, baik pendidikan pada jenjang dasar, menengah, atau tinggi, serta pendidikan informal dan non formal yang ada di masyarakat (Hardiansyah, 2018).

Terdapat 4 (empat) prinsip utama yang dapat memberi gambaran pelayanan publik yang bercirikan tata kelola kepemerintahan yang baik (good governance), yaitu:

a. Akuntabilitas; adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya.
b. Transparansi: kepemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik ditingkat pusat maupun daerah.

c. Keterbukaan: menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan.
d. Jaminan kepastian hukum; kepemerintahan yang baik mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh (Islah, 2018).

Nilai-nilai yang melekat dalam praktik good governance pada konteks pelayanan publik, antara lain:

a. Praktik good governance yang harus memberi ruang kepada aktor lembaga non-pemerintah untuk berperan serta secara optimal dalam kegiatan pemerintahan, sehingga memungkinkan adanya sinergi di antara aktor dan lembaga pemerintah dengan non pemerintah, seperti masyarakat sipil dan mekanisme pasar.
b. Dalam praktik good governance terkandung nilai-nilai, seperti efisiensi, keadilan, dan daya tanggap yang membuat pemerintah dapat lebih efektif bekerja untuk mewujudkan kesejahteraan bersama.
c. Praktik good governance adalah penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik KKN dan berorientasi pada kepentingan publik. Oleh karena itu penyelenggaraan pemerintahan dalam pelayanan publik dinilai baik (good governance) jika mampu mewujudkan layanan yang cepat, transparan, akuntabel, dan berkeadilan bagi masyarakat.

D. Manajemen Personalia

Istilah "Manajemen Personalia" berasal dari kata "Personnel Management". Istilah lain yang sering dianggap memiliki arti yang hampir sama dengan "Manajemen Personalia" termasuk Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Kepegawaian, Manajemen Industri, dan sebagainya. Manajemen personalia yaitu manajemen yang fokus pada personil atau kepegawaian (semua orang-orang yang bekerja pada sebuah

perusahaan atau organisasi. Merekrut, menempatkan, melatih, mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan mereka, fungsi manajemen personalia merupakan hal yang sangat penting.

Secara terminologi Manpower Management dan Personnel Administration memang seperti dengan istilah Personnel Management, maka istilah itu kemungkinan besar memiliki maksud yang sama. Untuk mengetahui konsep manajemen personalia dan kepegawaian ini, kita harus memahami apa itu manajemen. Manajemen merupakan seni dan ilmu mencapai tujuan dengan kemampuan seseorang. Ini menunjukkan bahwa manajemen hanya dapat dilakukan jika tujuan dicapai oleh lebih dari satu individu. Oleh karena itu, peran manajemen meningkat seiring dengan jumlah orang yang terlibat dalam mencapai tujuan kita.

Kita tahu bahwa manajemen mempunyai fungsi-fungsi tertentu, yang utama adalah terkait tentang planning, organizing, dan controlling. Antara pendapat yang satu dengan pendapat yang lain dalam mengutarakan fungsi-fungsi manajemen tidak selalu sama. Walaupun demikian semua penulis mengutarakan tiga fungsi manajemen tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas maka manajemen personalia dapat didefinisikan sebagai: "Suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, dan controlling sehingga efektivitas dan efisiensi pegawai dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan". Manajemen personalia merupakan manajemen yang fokus pada sumber daya manusia, tetapi tidak mengabaikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi (Hasibuan, 2005).

Manajemen personalia/kepegawaian mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi tindakan yang berkaitan dengan penerimaan karyawan baru, surat keputusan, mutasi, surat tugas, berkas tenaga kependidikan, daftar umum kepegawaian, dan upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia serta kinerja karyawan suatu organisasi atau lembaga.

Menurut Edwin B. Flippo, manajemen personalia adalah perencanaan, organisasi, dan pengarahan sumber daya manusia untuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan PHK tenaga kerja untuk mencapai tujuan individu dan masyarakat (Edwin, 1984).

1. Fungsi Manajemen Personalia

   Kita tahu bahwa manajemen melakukan hal-hal tertentu, seperti merencanakan, mengatur, dan mengawasi. Walau bagaimanapun, ada beberapa orang yang berpendapat bahwa cara mengemukakan tiga fungsi tersebut sebagai fungsi manajemen tidak selalu sama.

   Pengadaan Personalia: Fungsi ini berkaitan dengan pengadaan sumber daya manusia sesuai dengan permintaan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jumlah dan kualitas. Sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas yang tercantum dalam analisis pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya. Perencanaan Personalia, Analisis Pekerjaan, Perekrutan, Seleksi, dan Penempatan adalah semua bagian dari pengadaan personalia.

   a. Pengembangan dan Pelatihan Personalia adalah proses memperoleh pengetahuan dan keterampilan melalui instruksi dan pelatihan. Pada titik ini, organisasi mengembangkan anggota melalui dua kegiatan penting: pembinaan dan pelatihan karyawan. Pengembangan dan pelatihan meliputi; Perencanaan Karier, Pengembangan Karier, Pengembangan Organisasi, dan Manajemen dan Evaluasi Kerja.
   b. Pemberian Kompensasi: Kompensasi adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perubahan. Untuk memiliki sistem kompensasi yang baik, organisasi harus memberikan reward dan penghargaan. Dalam istilah lain, kompensasi mencakup semua pendapatan dalam bentuk uang, barang, atau jasa yang diterima oleh pegawai secara langsung atau tidak langsung sebagai hasil dari pelaksanaan tugasnya sebagai pekerja atau

profesi. Pemberian kompensasi meliputi; a) Kompensasi Finansial dan b) Kompensasi Non finansial.

c. Pengintegrasian, Mengintegrasikan berarti menyesuaikan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, perasaan dan sikap karyawan diperlukan saat menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup kepemimpinan, motivasi untuk bekerja, dan kepuasan dengan pekerjaan Anda. Integrasi meliputi; a) Motivasi Kerja, b) Kepuasan Kerja, dan c) Kepemimpinan.
d. Pemeliharaan Personalia, Setelah melakukan fungsi-fungsi tersebut, langkah berikutnya adalah pemeliharaan pegawai. Ini berarti mempertahankan pegawai untuk tetap di tempat kerja sebagai karyawan yang setia. Manajer yang sukses selalu memperhatikan kebutuhan karyawan mereka dan mencegah kecelakaan kerja. Pemeliharaan mencakup a) Komunikasi dan Kesehatan Kerja serta b) Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Ulfatin Nurul and Triwiyono Teguh, 2016).

Terdapat pengertian lain dari fungsi manajemen personalia antara lain (Nuraini, 2016):

a. Perencanaan (Planning)
   Perencanaan (Human Recources Planning) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien untuk memenuhi
   kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Hal ini dilakukan dengan membuat program kepegawaian yang meliputi pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
b. Pengorganisasian (Organizing)
   Mengorganisasi seluruh staf melalui pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi digambarkan dalam bagan organisasi

(Organization Chart). Organisasi hanyalah instrumen yang digunakan untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik, tercapainya tujuan akan lebih mudah.

c. Pengarahan (Directing).
   Kegiatan ini mendorong semua karyawan untuk bekerja sama dan bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan. Pemimpin memberikan pengarahan dengan menugaskan bawahannya untuk menyelesaikan semua tugas dengan baik.
d. Pengendalian (Controling)
   Semua karyawan diawasi oleh kegiatan ini untuk mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Diadakan tindakan perbaikan dan perubahan rencana jika terjadi kesalahan atau penyimpangan. Pengendalian karyawan mencakup kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga lingkungan kerja.
e. Pengadaan (Procurement)
   Proses pemilihan, penempatan, orientasi, dan induksi karyawan untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Pengadaan yang baik akan mendukung pencapaian tujuan.
f. Pengembangan (Development)
   Peningkatan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pembinaan dan pelatihan. Pelatihan dan pembinaan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan.
g. Kompensasi (Compensation)
   Pengembalian jasa kepada karyawan secara langsung atau tidak langsung dalam bentuk uang atau barang sebagai imbalan atas jasa mereka kepada perusahaan. Konsep kompensasi dianggap layak dan adil.
h. Pengintegrasian (Integration)
   Aktivitas yang bertujuan untuk menggabungkan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan untuk mewujudkan kerja sama yang adil dan menguntungkan. Setelah perusahaan memperoleh keuntungan, karyawan

dapat memenuhi kebutuhan yang mereka hasilkan. Penggabungan kepentingan yang berbeda menjadi satu, yang merupakan elemen penting dan menantang dalam manajemen personalia.

i. Pemeliharaan (Maintenance)
   Upaya untuk mempertahankan atau meningkatkan kesehatan fisik, mental, dan kesetiaan karyawan sehingga mereka tetap berkolaborasi sampai mereka pensiun. Program kesejahteraan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan sebagian besar karyawan dan mengikuti konsistensi internal dan eksternal memastikan pemeliharaan yang efektif.
j. Kedisiplinan
   Merupakan fungsi manajemen personalia yang paling penting dan penting untuk mencapai tujuan. Tanpa disiplin yang baik, sulit mencapai tujuan secara maksimal. Kedisiplinan didefinisikan sebagai kemampuan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan perusahaan dan aturan sosial.
k. Pemberhentian (Separation)
   Pemberhentian kerja seseorang dengan suatu perusahaan disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dll. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964.

2. Peranan Manajemen Personalia
   Semakin besar bisnis, semakin banyak masalah yang dihadapinya. Bisnis atau organisasi yang semakin berkembang tidak mungkin memiliki semua pekerjaan sendiri. Pemilik harus mempekerjakan karyawan lain untuk melakukan beberapa pekerjaan. Oleh karena itu, dalam organisasi atau perusahaan dibentuk suatu unit organisasi yang disebut bagian personalia, atau bagian personalia. Bagian ini bertugas membantu pimpinan perusahaan dan unit organisasi lainnya yang memberikan pegawai.
   Menurut Jimmy L. Gaol (1981), bagian kepegawaian atau

personalia memiliki fungsi dan peran berikut dalam perusahaan:

a. Bertindak sebagai koordinator dalam bidang kepegawaian bagi unit-unit lain dalam organisasi.
b. Memberikan nasihat dan konsultasi kepada pimpinan dan pimpinan unit-unit lain dalam bidang kepegawaian.
c. Menempatkan pegawai yang telah ditarik sesuai kemampuannya.

Selain itu, tanggung jawab Manajemen Personalia adalah mengatur dan menetapkan program untuk karyawan yang mencakup hal-hal berikut (Nuraini, 2016):

a. Menentukan kuantitas, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.
b. Menentukan penarikan kembali, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan prinsip "Orang yang tepat di tempat yang tepat dan orang yang tepat pada posisi yang tepat".
c. Menciptakan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
d. Memberikan informasi tentang permintaan dan penawaran sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
e. Memprediksi perkembangan ekonomi secara keseluruhan dan perkembangan perusahaan secara khusus.
f. Meneliti dengan cermat UU perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
g. Memeriksa kemajuan teknologi dan serikat buruh.
h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian.
i. Mengatur perpindahan karyawan secara horizontal dan vertikal.
j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon.

3. Pendekatan Terhadap Manajemen Personalia

   Pendekatan terhadap manajemen personalia seperti dikemukakan oleh Jimmy L. Gaol (1988), dapat dikelompokkan menjadi tiga mekanisme, yaitu:

   a. Pendekatan Mekanis (Mechanical Approach)
   b. Pendekatan Paternalis (Paternical Approach)
   c. Pendekatan Sistem Sosial (Social System Approach)

   Pendekatan mekanis mengasumsikan penggunaan teknologi akan menyebabkan pengangguran. Karena mesin dapat menggantikan sebagian besar tenaga pegawai, peran mereka dianggap tidak penting sepenuhnya. Ini menyebabkan pengangguran, penurunan keamanan pegawai, dan pembentukan organisasi pegawai untuk mengatasi perusahaan.

   Menurut paternalisme, manajemen atau perusahaan dianggap sebagai ayah yang disukai oleh karyawannya. Pendekatan paternalisme berusaha mendekati karyawan dengan baik agar orang lain tidak masuk ke dalam perserikatan (seperti organisasi pekerja dan pemerintah).

   Kelemahan dan kelebihan dari masing-masing metode di atas, antara lain:

   a. Pendekatan Mekanis

      Mekanisasi atau otomatisasi, menggantikan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang lebih efektif, ekonomis, kemanusiaan, dan mampu. Lebih fokus pada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan seperti mesin. Seorang pekerja hanya mengerjakan satu tugas, karena pembagian tugas semakin mendetail. Keuntungannya adalah karyawan menjadi lebih mahir dan produktif. Kelemahannya adalah bahwa pekerjaan para pekerja menjadi membosankan, menghambat kreativitas mereka, dan mengurangi kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka. Pekerjaan beralih dari manusia ke mesin. Metode mekanis ini akan menyebabkan masalah seperti

pengangguran teknologi, keamanan finansial, organisasi buruh, dan kebanggaan pekerjaan.

b. Pendekatan Paternalis

Dalam pendekatan paternalis, manajer bertindak seperti bapak terhadap bawahannya. Para bawahan dianggap sebagai anak-anaknya dan dilayani dengan baik. Dapat menyebabkan karyawan menjadi manja dan malas, sehingga mereka kurang produktif.

c. Pendekatan Sistem Sosial

Menganggap perusahaan sebagai suatu sistem yang kompleks yang bekerja dalam lingkungan yang kompleks yang dikenal sebagai sistem di luar. Kelebihannya adalah manajer mengakui dan menyadari bahwa kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Kelemahannya adalah adanya ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan di antara karyawan. Tidak peduli seberapa rendah kedudukannya atau seberapa sedikit yang mereka lakukan, semua karyawan dihargai dengan baik.

E. Akuntabilitas

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban dan tanggung jawab seseorang atau entitas untuk bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan hasil. Konsep ini terutama berfokus pada transparansi, integritas, dan kemampuan untuk memberikan pertanggungjawaban atas tindakan dan keputusan yang diambil.

Akuntabilitas dalam konteks organisasi atau pemerintahan mencakup kemampuan untuk menjelaskan tindakan yang diambil, mengikuti prosedur yang ditetapkan, dan memberikan hasil yang diharapkan. Akuntabilitas juga berkaitan dengan konsep pemantauan dan pengawasan, di mana ada mekanisme untuk mengukur kinerja dan memastikan bahwa tindakan yang diambil sesuai dengan norma, hukum, dan kebijakan yang berlaku. Akuntabilitas dalam konteks hukum dan etika

menciptakan insentif untuk menghindari tindakan yang tidak etis atau ilegal.

Akuntabilitas memainkan peran penting dalam menjaga kepercayaan, integritas, kredibilitas individu atau entitas dalam berbagai situasi dan lingkungan, baik itu di dunia bisnis, pemerintahan, organisasi nirlaba, maupun dalam interaksi sosial sehari-hari. Akuntabilitas mencakup berbagai aspek, (Glynn & Murphy, 2008) seperti:

1. Akuntabilitas individu merujuk pada tanggung jawab individu untuk tindakan, keputusan, atau kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan atau peran mereka.
2. Akuntabilitas organisasi merujuk pada tanggung jawab organisasi dalam menjalankan operasi, mematuhi hukum dan peraturan, serta hasil yang diharapkan.
3. Akuntabilitas publik berfokus pada tanggung jawab pemerintah atau lembaga publik terhadap masyarakat untuk mengambil tindakan yang menguntungkan masyarakat dan memenuhi kebutuhan mereka.
4. Akuntabilitas sosial mengacu pada tanggung jawab organisasi terhadap dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan mereka.
5. Akuntabilitas pendidikan melibatkan tanggung jawab institusi pendidikan terhadap kualitas dan hasil pendidikan yang diberikan kepada siswa.

Prinsip akuntabilitas mendorong tindakan yang terbuka, jujur, dan bertanggung jawab, serta memberikan dasar bagi transparansi dan pemantauan yang efektif terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu atau organisasi.

1. Definisi Akuntabilitas

   Akuntabilitas adalah prinsip atau konsep yang mengacu pada kewajiban dan tanggung jawab seseorang, kelompok, atau organisasi untuk bertindak secara transparan, jujur, dan efektif dalam melaksanakan tugas, membuat keputusan, serta mendapatkan hasil yang diharapkan. Prinsip akuntabilitas juga melibatkan adanya mekanisme pengawasan dan

penilaian untuk memastikan bahwa tanggung jawab tersebut terpenuhi dengan baik (Sangkala, 2022).

2. Konsep Akuntabilitas

Konsep akuntabilitas menurut Raba (2006) dan Sawir (2022), melibatkan sejumlah aspek penting yang berkontribusi pada tanggung jawab dan transparansi dalam tindakan, keputusan, serta kinerja seseorang atau organisasi. Aspek dalam konsep akuntabilitas antara lain tanggung jawab individu atau organisasi dalam menerima dan mengakui atas tindakan, keputusan, dan hasil. Konsep lainnya yaitu transparansi, memberikan informasi yang jelas, terbuka, dan akurat tentang tindakan, keputusan, serta kinerja kepada pihak yang berkepentingan. Keterbukaan sebagai konsep seseorang atau organisasi dalam memberikan informasi yang diperlukan kepada pihak yang berkepentingan atau otoritas yang berwenang.

Konsep lainnya seperti integritas memerlukan loyalitas dan keteguhan dalam tindakan dan keputusan. Pengukuran dan evaluasi konsep yang melibatkan pemantauan progres, identifikasi area perbaikan, dan tindakan korektif jika diperlukan. Konsep kewenangan dan wewenang bahwa seseorang atau organisasi yang akuntabel memiliki kewenangan yang jelas untuk mengambil tindakan atau membuat keputusan tertentu. Konsep pelaporan dalam akuntabilitas melibatkan ketepatan waktu dan akurat tentang tindakan, keputusan, serta kinerja kepada pihak yang berkepentingan. Konsep hukum dan peraturan harus dipatuhi baik individu atau organisasi dalam menjalankan tugas dan kegiatan mereka. Keadilan dan kesetaraan merupakan konsep akuntabilitas yang membutuhkan tindakan serta keputusan adil tanpa diskriminasi.

Aspek dasar penting tersebut digabungkan maka dapat membentuk konsep akuntabilitas dalam membangun kepercayaan, mengelola risiko, dan menjaga integritas dalam berbagai konteks, baik dalam organisasi, pemerintahan,

maupun interaksi sosial.

3. Jenis Akuntabilitas

Akuntabilitas dapat dibagi menjadi beberapa jenis berdasarkan fokus, lingkup, atau konteks di mana konsep ini diterapkan. Akuntabilitas individu merujuk pada tanggung jawab individu terhadap tindakan, keputusan, dan kinerja mereka dalam peran atau pekerjaan yang mereka jalani. Akuntabilitas organisasi berkaitan dengan kewajiban dan tanggung jawab organisasi terhadap tindakan, keputusan, dan hasil dari kegiatan mereka. Akuntabilitas pemerintah merujuk pada kewajiban dan tanggung jawab pemerintah terhadap warga negara dan masyarakat. Akuntabilitas publik berfokus pada hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas dan memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Akuntabilitas keuangan melibatkan kewajiban organisasi untuk mengelola dana dan aset secara efektif, serta memberikan pelaporan yang akurat dan terperinci tentang penggunaan dana tersebut. Akuntabilitas sosial dan lingkungan menekankan tanggung jawab organisasi terhadap dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan mereka. Akuntabilitas lembaga internasional berlaku untuk lembaga-lembaga internasional seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), Bank Dunia, dan lainnya.

Akuntabilitas pendidikan melibatkan tanggung jawab institusi pendidikan terhadap kualitas dan hasil pendidikan yang diberikan kepada siswa. Akuntabilitas media memiliki tanggung jawab untuk memberikan informasi yang akurat, seimbang, dan relevan kepada masyarakat. Akuntabilitas teknologi berfokus pada tanggung jawab perusahaan teknologi terhadap pengguna, data pengguna, dan dampak produk dan layanan teknologi terhadap masyarakat dan etika. Akuntabilitas personal berupa tanggung jawab individu terhadap tindakan dan keputusan dalam kehidupan,

termasuk nilai, etika, dan moral.

Setiap jenis akuntabilitas memiliki implikasi dan persyaratan yang khas, tetapi prinsip-prinsip inti, seperti transparansi, tanggung jawab, dan integritas, tetap relevan dalam konteks ini.

4. Model Akuntabilitas

Model-model akuntabilitas menggambarkan kerangka kerja atau pendekatan yang digunakan untuk memahami, menerapkan, atau mengevaluasi konsep akuntabilitas dalam berbagai konteks. Beberapa model akuntabilitas umum digunakan (Yusuf, 2022). Model hukum dan regulasi berfokus pada kerangka kerja hukum dan peraturan yang mengatur tindakan serta tanggung jawab individu atau organisasi. Model stakeholder menekankan pentingnya melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder) dalam proses pengambilan keputusan dan pelaporan. Model transparansi dan keterbukaan menekankan pada pentingnya memberikan informasi yang transparan dan terbuka kepada pihak yang berkepentingan. Model kontrak sosial mengacu pada kesepakatan atau kontrak sosial antara individu atau kelompok dalam masyarakat. Model kinerja dan evaluasi berfokus pada pengukuran kinerja dan evaluasi hasil untuk menilai sejauh mana tujuan telah tercapai.

Model pembelajaran dan perbaikan menganggap akuntabilitas sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan kinerja. Model akuntabilitas berbasis nilai menekankan pentingnya integritas, etika, dan prinsip moral dalam tindakan dan keputusan. Model keberlanjutan dan dampak sosial fokus pada dampak jangka panjang dari tindakan dan keputusan terhadap masyarakat serta lingkungan. Model partisipasi masyarakat mendorong proses pengambilan keputusan dan pemantauan kinerja.

Setiap model akuntabilitas memiliki kelebihan dan keterbatasan tergantung pada konteks dan tujuan penggunaannya. Beberapa model sering kali digabungkan

atau disesuaikan sesuai dengan kebutuhan spesifik suatu situasi.

5. Sistem Akuntabilitas

Sistem akuntabilitas mengacu pada rangkaian proses, mekanisme, dan struktur yang dirancang untuk memastikan tanggung jawab, transparansi, dan integritas dalam tindakan, keputusan, dan kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Callahan (2006) mengemukakan beberapa elemen umum yang ada dalam sistem akuntabilitas meliputi:

a. Kebijakan dan prosedur mengatur tindakan dan keputusan, serta menentukan harapan dan standar yang harus dipatuhi.
b. Pelaporan dan pemantauan sebagai mekanisme untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan informasi tentang tindakan dan kinerja.
c. Pertanggungjawaban dan delegasi media penetapan tanggung jawab bagi individu atau kelompok tertentu, serta delegasi wewenang untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan.
d. Transparansi dan keterbukaan memastikan akses terhadap informasi relevan kepada pihak yang berkepentingan agar dapat memahami tindakan dan keputusan yang diambil.
e. Evaluasi kinerja bentuk proses untuk menilai hasil dan dampak dari tindakan serta keputusan yang diambil.
f. Penghargaan dan konsekuensi menghubungkan akuntabilitas dengan insentif positif untuk tindakan yang sesuai, dan konsekuensi negatif untuk tindakan tidak sesuai.
g. Partisipasi pihak berkepentingan melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan, seperti masyarakat, karyawan, atau pelanggan, dalam proses pengambilan keputusan dan pemantauan.
h. Pengawasan independen merupakan mekanisme independen untuk mengawasi tindakan dan kinerja agar terhindar dari potensi konflik kepentingan atau

manipulasi.

i. Pengendalian internal sebagai sistem pengendalian internal yang dirancang untuk melindungi aset, memastikan akurasi laporan, dan mencegah penyimpangan.
j. Pelatihan dan kesadaran kepada individu atau kelompok tentang tanggung jawab mereka dan pentingnya akuntabilitas.

Sistem akuntabilitas yang efektif dapat membantu membangun kepercayaan, mengelola risiko, dan memastikan bahwa tindakan dan keputusan diambil dengan integritas dan transparansi.

6. Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas publik berhubungan dengan tanggung jawab dan kewajiban pemerintah serta lembaga publik terhadap masyarakat atau warga negara. Kewajiban ini mencakup untuk beroperasi secara transparan, menjalankan tugas dengan integritas, serta memberikan layanan dan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Akuntabilitas publik adalah prinsip dasar dalam sistem demokratis yang memastikan bahwa pemerintah bekerja untuk kepentingan masyarakat dan bahwa tindakan mereka dapat diperiksa dan dievaluasi oleh warga negara. Menurut Indradi (2017) beberapa aspek penting dari akuntabilitas publik meliputi:

a. Transparansi dan keterbukaan pemerintah dan lembaga publik diharapkan memberikan informasi yang jelas, akurat, dan mudah diakses tentang kebijakan, tindakan, dan pengeluaran mereka.
b. Partisipasi masyarakat melibatkan pemantauan dan tindakan aktif dalam proses pengambilan keputusan.
c. Pengawasan dan kontrol dari warga negara berperan dalam memantau kinerja pemerintah dan lembaga publik.
d. Pelayanan publik yang baik dari pemerintah yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan layanan

publik berkualitas dan efektif kepada warga negara.

e. Pengelolaan keuangan yang transparan oleh pemerintah juga mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan publik secara transparan dan akurat, termasuk pengeluaran dan penerimaan dana publik.
f. Keadilan dan kesetaraan akuntabilitas dalam memberikan layanan dan manfaat kepada seluruh masyarakat, tanpa diskriminasi.
g. Responsif terhadap keberagaman bahwa pemerintah harus tanggap terhadap keberagaman masyarakat, mengakomodasi kebutuhan dan aspirasi berbagai kelompok dalam kebijakan juga layanan yang disediakan.
h. Evaluasi kinerja pemerintah harus secara rutin mengevaluasi kinerja mereka dalam mencapai tujuan dan memberikan hasil yang diharapkan kepada masyarakat.

Akuntabilitas publik adalah elemen kunci dalam menjaga kepercayaan dan menjalankan pemerintahan yang efektif. Prinsip- prinsip ini membantu masyarakat untuk terlibat dalam proses demokratis dan memastikan bahwa pemerintah bertindak sesuai dengan kepentingan warga negara.

7. Aspek Akuntabilitas

Aspek-aspek akuntabilitas mencakup berbagai elemen yang terlibat dalam memastikan tanggung jawab, transparansi, dan integritas dalam tindakan, keputusan, dan kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Berikut adalah beberapa aspek utama akuntabilitas menurut Heimstädt & Dobusch (2020), yaitu tanggung jawab individu atau kelompok yang melibatkan kesadaran akan tanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan hasil. Pertanggungjawaban terhadap pihak berkepentingan seperti rekan kerja, atasan, masyarakat, atau pemerintah, memiliki hak untuk menilai dan meminta pertanggungjawaban atas tindakan atau kinerja individu atau organisasi. Transparansi dan keterbukaan menyediakan informasi yang jelas, akurat, dan mudah

diakses tentang tindakan, keputusan, dan kinerja.

Aspek akuntabilitas lainnya integritas dan etika mencakup tindakan yang dilakukan dengan integritas dan mengikuti prinsip- prinsip etika. Kualitas dan kinerja organisasi atau individu diukur berdasarkan hasil dan kinerja yang dihasilkan. Pengawasan dan evaluasi digunakan untuk memantau tindakan dan kinerja. Pengukuran dampak melibatkan pemahaman terhadap dampak tindakan atau keputusan terhadap individu, masyarakat, dan lingkungan.

Akuntabilitas mempunyai aspek lainnya seperti konsekuensi positif dan negatif berupa penerimaan konsekuensi baik dari tindakan yang sesuai maupun tindakan yang tidak sesuai. Pengendalian internal menerapkan sistem pengendalian internal untuk melindungi aset, memastikan akurasi laporan, dan mencegah pelanggaran. Partisipasi pihak berkepentingan melibatkan pihak-pihak yang berhubungan dalam proses pengambilan keputusan dan pemantauan. Pelaporan dan komunikasi terkait tindakan, keputusan, dan kinerja kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Responsivitas dan perbaikan dengan menanggapi masukan dan umpan balik untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan kinerja di masa mendatang. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan memastikan bahwa tindakan dan keputusan sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Kesetaraan dan keadilan menjamin bahwa tindakan dan keputusan dilakukan dengan adil, tanpa diskriminasi. Keadilan sosial dan lingkungan memastikan bahwa tindakan dan keputusan juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan jangka panjang.

Setiap aspek merupakan bagian integral dari konsep akuntabilitas dan berkontribusi pada pembentukan sistem yang kuat untuk memastikan bahwa tindakan dan keputusan diambil secara bertanggung jawab juga sesuai dengan harapan masyarakat serta norma-norma yang berlaku.

8. Tingkat Akuntabilitas

Tingkat akuntabilitas merujuk pada derajat atau tingkat kewajiban, tanggung jawab, dan transparansi yang diterapkan dalam tindakan, keputusan, dan kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Beberapa tingkat akuntabilitas antara lain tingkat individu, dianggap bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka sendiri, tingkat kelompok bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Akuntabilitas tingkat organisasi memiliki tanggung jawab untuk tindakan dan keputusan yang diambil dalam keseluruhan operasinya, sedangkan tingkat pemerintah lokal memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan dan kebijakan yang disediakan untuk masyarakat di wilayah mereka.

Akuntabilitas berdasarkan tanggung jawab seperti tingkat pemerintah nasional memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan dan kebijakan untuk seluruh negara, tingkat internasional dan lembaga seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa memiliki tanggung jawab terhadap dampak dan kontribusi global mereka. Tingkat global organisasi dan perusahaan multinasional memiliki tanggung jawab terhadap dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan global. Tingkat masyarakat sipil memiliki peran dalam memantau dan memastikan tanggung jawab pemerintah, organisasi, dan individu. Tingkat akuntabilitas ini sering saling terkait dan dapat melibatkan berbagai pihak yang berinteraksi dalam konteks yang lebih luas.

9. Masalah Akuntabilitas

Terdapat beberapa permasalahan yang sering muncul dalam konteks akuntabilitas menurut (Perrin et al., 2011), baik pada tingkat individu, organisasi, pemerintahan, maupun tingkat global. Beberapa permasalahan umum akuntabilitas antara lain: ketidaktransparanan, kurangnya tanggung jawab, kekurangan pengawasan, kegagalan melaporkan informasi, konflik kepentingan. Permasalahan lainnya pengabaian atau penyimpangan dari standar etika, keterbatasan akses informasi, kurangnya pertanggungjawaban antar generasi

ketidakpastian dampak sosial dan lingkungan, kurangnya partisipasi masyarakat, ketidakakuratan pelaporan keuangan dan penegakan hukum (Diakopoulos, 2020).

Mengatasi permasalahan akuntabilitas melibatkan adopsi prinsip-prinsip transparansi, integritas, dan tanggung jawab dalam semua tingkatan dan sektor. Penting untuk memiliki sistem dan mekanisme yang kuat untuk memastikan bahwa akuntabilitas ditegakkan dan konsekuensi yang sesuai diterapkan jika ada pelanggaran. Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban semua aktivitas kepada pihak yang berkepentingan seperti memberikan, menyajikan, melaporkan kegiatan melalui laporan keuangan kepada prinsipal. Akuntabilitas diharapkan dapat memberikan rasa keadilan dan kebermanfaatan bagi semua yang terlibat.

DAFTAR PUSTAKA

1. Afriansyah, Elfis Mus Abdul, Lola Malihah, Rasid, A. U., Sholahuddin, M., Agustina, A., Karundeng, D. R., Amane, A.P. O., Suyanto, M. A., Siregar, N. A., Sakaria, Muksin, Samrotun, Y. C., Yakup, & Gulo, N. (2022). *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen*; Eureka Media Aksara.
2. Agus Hendrayady, Arman, Satmoko, N. D., Afriansyah, Heriyanto, Sholeh, C., Kusnadi, I. H.. (2022). *Pengantar Ilmu Administrasi Publik.*Eureka Media Aksara.
3. Alaslan, R. T. F. A., Abdurohim, A. M., Sunariyanto, Sagena, R. F. U., & Amane, A. P. O. (2023). *Manajemen Sektor Publik* (A. Yanto (ed.); Pertama). Global Eksekutif Teknologi.
4. Amane, A. P. O., Bagenda, C., Koni, A., Fitriani, Kutoyo, M. S.,Enala, S. H., Mana, F. A., Suandi, Putro, S. E., Utami, N. M. S., Luturmas, Y., & Matitaputty, M. I. (2023). *Administrasi Kepegawaian.*Widina Bhakti Persada.
5. Anggara, S., & Sumantri, I. (2016). *Admnistrasi Pembangunan Teori dan Praktik*. In B. A. Saebani (Ed.), Pustaka Setia (Pertama).
6. Fajrillah, Supriyati, Kraugusteeliana, Rizaldi, Vebtasvili, Amane, A.P. O., Yahya, Sianturi, N. M., Manafe, M. W. N., Herowandi, M., Baraja, A., Arnesia, P. D., Ismanidar, N., & Sjafrina, F. (2022). *E-Government.* CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
7. Fardiansyah, H., Amane, A. P. O., Sinaga, D. S., Lestyowati, J., Anggraini, R. I., Kutoyo, S., S., F. M. & A., Manggabarani, Utami, D. A., Ramadhani, I., Ahdiyat, M., Luturmas, Y., & Halik, P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Aparatur Sipil negara.*Widina Bhakti Persada.
8. Guampe, F. A., Kundhani, E. Y., Bagenda, C., Mustanir, A., Hamjen, H., Amane, A. P. O., Simandjorang, B. M. T. V., Canaldhy, R. S., Wiryanto, W., Heryani, A., Iskandar, A., Tauhid, Subiyakto, R., Afriyanni, Nirmala, I., & Fitrianto, M.R. (2023). *Kebijakan Publik (Dari Sejarah, Teori, Proses, Dan Prakteknya)*.Media Sains Indonesia.
9. Hasan, M., Rosidah, Zahari, A. F. M., Mustanir, A., Hardianti, Jabbar, A., Amane, A. P. O., Iskandar, A., Simandjorang, B.M. T.

V., Wiryanto, W., Kusnadi, I. H., Heryani, A., Waliah, S., Fitrianto, M. R., Firdaus, Muliani, Nopralia, S., Afriyanni, Yuliana, Barsei, A. N. (2023). *Administrasi Pembangunan (Teori dan Praktek)* . Media Sains Indonesia.

10. Kartiwa, A. (2012). *Perbandingan Administrasi Negara* (B. A. Saebani (ed.); Pertama). Pustaka Setia.
11. Mustanir, A., Salampessy, M., Sukriyadi, Yudianto, I., Islami, A. Y., Zulfachry, Yuliantoro, H. R., Amane, A. P. O., Nugraha, E., & Fahmi, M. (2023). *Sistem Keuangan Pemerintah.*. Global Eksekutif Teknologi.
12. Ritonga, A. S. W. J. S., Ritongan, Z., Lewaherilla, N. C., Kusumawati, R. M., Sudirman, A., Hendrayady, A., Indiyah, K., Tamam, B., Amane, A. P. O., Dermawan, A. A., Patemah, Suharto, A., Hasir, & Akmarul, D. (2023). *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Organisasi*. Media Sains Indonesia.

BAB XIII
PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK

Perubahan paradigma pemerintahan merupakan suatu transformasi mendalam dalam pendekatan dan filosofi yang mendasari tugas dan tanggung jawab pemerintah. Pada era terkini, paradigma pemerintahan telah mengalami pergeseran signifikan dari model yang lebih tradisional menuju bentuk yang lebih inklusif, responsif, dan terbuka. Paradigma baru ini menekankan pada keterlibatan masyarakat, transparansi, dan pencapaian hasil yang nyata (Denhardt & Denhardt, 2016).

Salah satu pilar utama dari perubahan paradigma pemerintahan adalah peningkatan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Pemerintah tidak lagi dipandang sebagai entitas yang bekerja secara terisolasi, melainkan sebagai mitra yang berkolaborasi dengan warganya. Partisipasi ini mencakup peran masyarakat dalam merumuskan kebijakan, menyusun anggaran, dan bahkan memantau kinerja pemerintah. Dengan demikian, masyarakat bukan hanya objek, tetapi juga subjek yang memiliki peran aktif dalam membentuk arah dan kebijakan pemerintahan.

Transparansi juga menjadi elemen kunci dalam perubahan paradigma ini. Pemerintahan yang transparan menghadirkan akses terbuka terhadap informasi publik, memungkinkan warganya untuk memahami secara lebih baik proses pengambilan keputusan dan penggunaan sumber daya publik. Dengan memberikan akses yang lebih luas terhadap informasi, pemerintah dapat membangun kepercayaan masyarakat dan meningkatkan akuntabilitasnya.

Pentingnya pengukuran kinerja dalam konteks publik menjadi landasan integral dalam pembangunan pemerintahan yang efektif dan akuntabel. Dalam menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, pengukuran kinerja menyajikan alat yang esensial untuk menilai pencapaian tujuan dan efisiensi layanan publik. Melalui pengukuran kinerja, pemerintah dapat mengukur

dampak kebijakan dan program yang diterapkan, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, serta mengalokasikan sumber daya dengan lebih cerdas.

Pengukuran kinerja juga menjadi jembatan yang menghubungkan pemerintah dengan masyarakat. Dengan menyediakan informasi terukur tentang kinerja, pemerintah membuka pintu untuk keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Transparansi ini tidak hanya membangun kepercayaan publik, tetapi juga memberikan kesempatan bagi warga untuk memberikan masukan konstruktif, menjadikan pemerintahan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Kearney & Berman, 2019).

Dalam konteks efisiensi penggunaan sumber daya publik, pengukuran kinerja memberikan dasar yang kuat untuk evaluasi efektivitas kebijakan dan program. Hal ini membantu pemerintah untuk mengalokasikan anggaran dengan lebih bijak, fokus pada program yang memberikan hasil terbaik, dan mengurangi potensi pemborosan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja bukan hanya tentang menghitung output, tetapi juga memastikan bahwa setiap investasi publik menghasilkan dampak yang signifikan.

Tujuan pengukuran kinerja sektor publik adalah untuk memberikan kerangka evaluasi yang komprehensif terhadap pencapaian tujuan dan efisiensi operasional dalam penyelenggaraan layanan publik. Melalui pengukuran kinerja, sektor publik dapat secara sistematis menilai sejauh mana program-progam dan kebijakan yang diterapkan berhasil mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan ini melibatkan penetapan sasaran yang jelas, mengidentifikasi indikator kinerja yang terukur, dan menilai dampak positif yang dihasilkan (Davila et al., 2012).

Pengukuran kinerja bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pemerintahan. Dengan memberikan laporan kinerja yang terperinci, sektor publik memberikan informasi yang dapat diakses oleh masyarakat, memungkinkan untuk memahami dan menilai efektivitas penggunaan sumber daya publik. Tujuan ini menciptakan dasar untuk hubungan yang lebih kuat antara pemerintah dan masyarakat, dengan mendorong

keterlibatan publik dalam proses pengambilan keputusan.

Pentingnya tujuan pengukuran kinerja sektor publik juga tercermin dalam upaya untuk menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan merinci hasil evaluasi dan pembelajaran dari pengukuran kinerja, sektor publik dapat terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat. Tujuan ini menciptakan siklus pembelajaran yang memperkuat kapasitas sektor publik untuk memberikan layanan yang lebih baik dan lebih responsif.

A. Konsep Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Landasan konsep pengukuran kinerja menjadi pijakan esensial dalam meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas sektor publik. Pertama, konsep ini menekankan pentingnya penetapan tujuan dan sasaran yang jelas sebagai dasar perencanaan strategis. Dengan menetapkan arah yang terukur, sektor publik dapat memastikan bahwa setiap tindakan dan kebijakan memiliki tujuan yang jelas dan terkait dengan kebutuhan masyarakat. Selanjutnya, pemilihan indikator kinerja yang relevan dan terukur merupakan fondasi yang tak terpisahkan dari landasan konsep ini. Indikator yang dipilih harus memberikan gambaran yang akurat tentang pencapaian tujuan, memastikan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya sebatas pada angka, tetapi juga mencerminkan dampak nyata terhadap masyarakat.

Konsep landasan pengukuran kinerja juga menyoroti prinsip akuntabilitas dan transparansi sebagai elemen kunci. Dengan mempublikasikan informasi kinerja secara terbuka, sektor publik membangun kepercayaan masyarakat dan memberikan kesempatan bagi partisipasi publik. Akuntabilitas menjadi semakin mendasar, di mana pemerintah harus dapat bertanggung jawab atas kebijakan dan pengelolaan sumber daya publik dengan terbuka dan jujur (Cokins, 2009).

Pengukuran kinerja adalah suatu pendekatan sistematis untuk menilai sejauh mana suatu organisasi, proyek, atau individu mencapai tujuan dan sasaran yang telah diterapkan.

Konsep ini melibatkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data kinerja untuk mengevaluasi efisiensi, efektivitas, dan dampak suatu entitas dalam mencapai hasil yang diinginkan (Poister et al., 2014).

Dengan kata lain, pengukuran kinerja memberikan gambaran objektif tentang sejauh mana pencapaian tujuan telah terjadi dan seberapa baik sumber daya telah dimanfaatkan.

Sebagai suatu proses yang berkesinambungan, pengukuran kinerja tidak hanya terfokus pada hasil akhir, tetapi juga melibatkan evaluasi berkelanjutan terhadap proses-proses yang mendukung pencapaian tujuan. Dalam era yang ditandai oleh tuntutan transparansi dan akuntabilitas, pengukuran kinerja menjadi alat penting dalam mengoptimalkan operasional dan meningkatkan kualitas layanan atau produk yang disediakan oleh suatu entitas.

Prinsip-prinsip utama dalam pengukuran kinerja sektor publik mencakup panduan dasar yang membimbing implementasi evaluasi kinerja. Dengan memahami prinsip-prinsip ini, suatu entitas dapat memastikan bahwa proses pengukuran kinerja dilakukan dengan tepat, memberikan hasil yang relevan, dan mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan (Gupta & Publications, 2022).

1. Relevansi dan Keterkaitan Tujuan: Prinsip pertama adalah memastikan bahwa indikator kinerja yang dipilih secara langsung terkait dengan tujuan dan sasaran organisasi. Pengukuran harus memiliki relevansi yang jelas dalam konteks pencapaian hasil yang diinginkan.
2. Spesifik dan Terukur (SMART): Prinsip ini mengacu pada penggunaan indikator yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART). Indikator SMART memastikan bahwa pengukuran memberikan informasi yang jelas dan dapat diinterpretasi.
3. Konsistensi dan Kontinuitas: Pengukuran kinerja harus dilakukan secara konsisten dan kontinu. Kontinuitas dalam pengukuran memungkinkan pemantauan berkelanjutan terhadap kinerja, mengidentifikasi tren, dan menanggapi

perubahan kondisi dengan cepat.

4. Partisipatif dan Inklusif: Prinsip ini menekankan partisipasi dan inklusivitas dalam proses pengukuran. Melibatkan stakeholder, baik internal maupun eksternal, meningkatkan validitas dan akseptabilitas hasil pengukuran.
5. Akuntabilitas dan Transparansi: Pengukuran kinerja harus dilakukan secara akuntabel dan transparan. Masyarakat dan pihak-pihak terkait harus memiliki akses yang mudah terhadap informasi kinerja, memungkinkan untuk memahami dan menilai kontribusi suatu entitas.
6. Berorientasi pada Pembelajaran dan Perbaikan: Prinsip ini mendorong penggunaan hasil pengukuran sebagai alat pembelajaran. Organisasi harus bersedia untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses kebijakan berdasarkan temuan pengukuran kinerja.
7. Integrasi Data Kualitatif dan Kuantitatif: Mengintegrasikan data kualitatif dan kuantitatif memungkinkan pemahaman yang lebih lengkap tentang kinerja. Kombinasi data ini dapat memberikan gambaran yang lebih holistik dan mendalam.
8. Fleksibilitas dalam Perubahan Kondisi: Prinsip ini menekankan fleksibilitas dalam menyesuaikan indikator kinerja jika terjadi perubahan kondisi atau kebutuhan organisasi. Fleksibilitas memastikan bahwa pengukuran tetap relevan dalam menghadapi dinamika lingkungan.

Dengan mematuhi prinsip-prinsip ini, suatu entitas dapat membangun kerangka kerja pengukuran kinerja yang kokoh, mendukung pengambilan keputusan yang informasional, dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

B. Implementasi Pengukuran Kinerja

Tahapan implementasi pengukuran kinerja mencakup serangkaian langkah kritis yang harus diikuti untuk memastikan keberhasilan evaluasi kinerja. Tahap ini membentuk kerangka kerja yang terstruktur untuk pengumpulan, analisis, dan interpretasi data kinerja. Pertama, penetapan tujuan menjadi tahapan awal yang krusial. Dalam tahap ini, organisasi atau

entitas harus merinci tujuan kinerja yang ingin dicapai, baik dalam hal efisiensi operasional, pencapaian hasil, atau pelayanan yang diberikan. Setelah penetapan tujuan, langkah selanjutnya adalah menentukan indikator kinerja yang relevan dan terukur (Nilsen & Birken, 2020)s. Proses ini memerlukan pemilihan metrik yang sesuai untuk memantau kemajuan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Indikator tersebut harus mencerminkan dengan akurat pencapaian hasil yang diinginkan dan memberikan pemahaman yang holistik tentang kinerja.

Langkah berikutnya adalah mengimplementasikan metode pengumpulan data. Proses ini mencakup desain instrumen pengumpulan data, pemilihan teknik pengumpulan data yang sesuai, dan pengaturan mekanisme penyimpanan data yang aman. Keterlibatan teknologi informasi dapat mempercepat dan mempermudah proses ini, memastikan keakuratan dan konsistensi data. Setelah data terkumpul, tahapan analisis kinerja menjadi pusat perhatian. Penggunaan metode analisis yang tepat untuk mengevaluasi data, mengidentifikasi tren, dan mengevaluasi pencapaian tujuan adalah langkah penting dalam tahap ini. Analisis kinerja memberikan wawasan yang mendalam, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terinformasi.

Respons terhadap hasil evaluasi merupakan langkah kritis berikutnya. Organisasi harus dapat menanggapi temuan evaluasi dengan tindakan perbaikan yang sesuai. Hal ini mungkin melibatkan perubahan kebijakan, penyesuaian prosedur operasional, atau pengoptimalan sumber daya. Tahapan terakhir adalah pemantauan dan evaluasi rutin. Proses ini melibatkan siklus berkelanjutan, di mana organisasi secara teratur mengevaluasi dan memperbarui tujuan, indikator, dan metode evaluasi sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Dengan melalui tahapan-tahapan ini, implementasi pengukuran kinerja menjadi lebih sistematis, memberikan informasi yang berharga untuk perbaikan berkelanjutan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

1. **Penetapan Tujuan**

Proses penetapan tujuan yang partisipatif merupakan pendekatan kolaboratif di mana organisasi melibatkan berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, dalam merumuskan tujuan yang akan dicapai. Melibatkan para pemangku kepentingan ini tidak hanya menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap tujuan, tetapi juga memperkaya perspektif dan ide-ide yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Dalam tahap ini, dialog terbuka dan inklusif menjadi kunci, memungkinkan kontribusi dari berbagai level dan fungsi di dalam organisasi serta mendengarkan aspirasi dan harapan dari masyarakat atau pihak eksternal terkait. Partisipasi ini tidak hanya memperkuat legitimasi tujuan organisasi, tetapi juga menciptakan kesempatan untuk merespons dinamika lingkungan dan kebutuhan yang terus berkembang.

Hasil dari proses penetapan tujuan yang partisipatif bukan hanya sekadar daftar target, tetapi juga cerminan dari visi bersama dan komitmen untuk mencapai hasil yang diinginkan secara bersama-sama. Dengan mengadopsi pendekatan ini, organisasi menciptakan fondasi yang kuat untuk pencapaian tujuan yang lebih berkelanjutan dan relevan dengan ekspektasi pemangku kepentingan.

2. **Indikator Kinerja**

Proses seleksi indikator yang relevan dan terukur merupakan langkah krusial dalam pengukuran kinerja. Pemilihan indikator yang tepat adalah tentang memastikan bahwa parameter yang diukur tidak hanya berkaitan erat dengan tujuan organisasi, tetapi juga dapat diukur secara objektif dan terukur.

Dalam tahap ini, organisasi perlu mempertimbangkan indikator yang dapat memberikan gambaran yang holistik tentang pencapaian tujuan, sehingga mencerminkan berbagai dimensi kinerja.

Relevansi menjadi fokus utama, di mana indikator dipilih sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Indikator tersebut harus mampu menangkap esensi dari hasil yang diinginkan, memberikan gambaran yang akurat tentang kemajuan pencapaian tujuan. Selain itu, terukurnya indikator juga menjadi aspek penting, memastikan bahwa data yang dihasilkan dapat diukur dengan jelas dan konsisten.

Proses seleksi indikator yang cermat menciptakan landasan yang solid untuk evaluasi kinerja yang efektif, memberikan pandangan yang komprehensif dan akurat tentang pencapaian tujuan organisasi. Dengan memilih indikator yang relevan dan terukur, organisasi dapat meningkatkan keakuratan pengukuran kinerja dan menyediakan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang informasional.

3. Pengumpulan Data

Pemilihan metode pengumpulan data yang efektif dan etis adalah langkah kunci dalam implementasi pengukuran kinerja. Metode ini tidak hanya harus memberikan informasi yang akurat, tetapi juga memastikan bahwa proses pengumpulan data dilakukan dengan etika yang tinggi. Penggunaan teknik-teknik seperti survei, wawancara, observasi, dan analisis dokumen dapat memberikan data yang komprehensif.

Pentingnya efektivitas merujuk pada kemampuan metode untuk menghasilkan data yang relevan dan representatif. Metode pengumpulan data harus sesuai dengan tujuan pengukuran kinerja dan mampu mengumpulkan informasi dengan cara yang efisien. Di samping itu, aspek etika menjadi landasan yang tak terpisahkan. Perlunya mendapatkan izin dan persetujuan dari pihak yang terlibat, menjaga kerahasiaan informasi, dan menghindari bias atau manipulasi data menjadi prinsip-prinsip inti yang harus dipegang teguh.

4. Analisis dan Evaluasi

Analisis dan evaluasi kinerja adalah tahapan kritis dalam siklus pengukuran kinerja yang memungkinkan organisasi untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang pencapaian tujuan. Analisis dilakukan dengan merinci data kinerja, mengidentifikasi tren, dan mengevaluasi dampak dari kebijakan atau program yang diimplementasikan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk memahami sejauh mana tujuan telah tercapai, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan hambatan.

Evaluasi kinerja melibatkan penilaian menyeluruh terhadap hasil analisis, dengan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas kebijakan atau program (Rossi et al., 2003). Dalam konteks ini, organisasi dapat menilai apakah sumber daya telah dimanfaatkan secara optimal dan apakah hasil yang dicapai sebanding dengan tujuan yang ditetapkan. Evaluasi juga membuka pintu untuk respons terhadap temuan, yang melibatkan perubahan kebijakan, perbaikan proses, atau pengalokasian sumber daya yang lebih bijak.

Analisis dan evaluasi bukan hanya tentang mengidentifikasi kekurangan, tetapi juga tentang mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diadopsi. Melalui refleksi mendalam terhadap data kinerja, organisasi dapat belajar dari pengalaman, meningkatkan strategi yang berhasil, dan membuat perubahan yang konstruktif. Dengan demikian, analisis dan evaluasi membentuk dasar untuk perbaikan berkelanjutan dan pengelolaan yang lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

C. Pengukuran Kinerja Berbasis Analisis

Anggaran adalah rencana keuangan yang menggambarkan perencanaan organisasi untuk masa depan, sering kali dalam jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam nilai uang. Ini merupakan alat perencanaan jangka pendek yang menerjemahkan program-program menjadi rencana keuangan yang lebih konkret dan terukur(Nanda & Darwanis, 2016). Proposal anggaran biasanya melalui peninjauan

oleh pihak berwenang sebelum menjadi anggaran resmi. Di sektor publik, anggaran membantu menentukan kebutuhan masyarakat dan pada akhirnya mempengaruhi tingkat kesejahteraan. Kebijakan fiskal pemerintah sering kali termanifestasi melalui alat utama ini.

Penyusunan anggaran di sektor publik juga berperan dalam menciptakan akuntabilitas. Anggaran ini, sebagai rencana keuangan, memberikan standar untuk mengukur kinerja. Meskipun sebatas rencana, pengukuran kinerja berdasarkan anggaran ini berguna untuk mengevaluasi ekonomi dan efisiensi.

Namun, evaluasi efektivitas kegiatan seharusnya melibatkan hasil, manfaat dan dampak yang dihasilkan.

1. Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran

Perencanaan dan pelaksanaan anggaran merupakan bagian penting dari siklus manajemen keuangan yang melibatkan proses perencanaan alokasi dana serta pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Ini mencakup langkah- langkah sebagai berikut:

a. Perencanaan Anggaran

Tahap awal adalah penyusunan rencana anggaran. Di sini, organisasi, baik pemerintah maupun sektor swasta, menetapkan rencana kebutuhan keuangan untuk jangka waktu tertentu, seringkali dalam satu tahun ke depan. Ini mencakup alokasi dana untuk berbagai program, proyek, dan kegiatan yang telah direncanakan.

b. Penyusunan Anggaran

Proses ini melibatkan penyusunan anggaran yang lebih rinci berdasarkan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap unit kerja atau departemen menyusun anggaran mereka sendiri sesuai dengan tujuan dan kebutuhan spesifik mereka. Anggaran ini mencakup estimasi pendapatan dan pengeluaran yang direncanakan untuk mencapai tujuan tersebut.

c. Pengesahan Anggaran
   Setelah penyusunan anggaran, langkah selanjutnya adalah pengesahan atau persetujuan anggaran oleh pihak yang berwenang. Di sektor publik, ini melibatkan persetujuan dari badan legislatif atau pihak berwenang lainnya sebelum anggaran dapat diimplementasikan.
d. Pelaksanaan Anggaran
   Setelah disetujui, anggaran tersebut dijalankan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Ini mencakup penggunaan dana sesuai dengan alokasi yang telah diatur dalam anggaran untuk berbagai kegiatan dan program.
e. Monitoring dan Pengendalian
   Selama proses pelaksanaan, dilakukan pemantauan dan pengendalian terhadap penggunaan dana. Ini melibatkan pemantauan secara berkala terhadap realisasi anggaran untuk memastikan penggunaan dana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Perencanaan dan pelaksanaan anggaran adalah bagian integral dari manajemen keuangan yang efektif. Proses ini membantu organisasi untuk mengalokasikan sumber daya dengan tepat guna, mengawasi penggunaan dana, dan memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif(Dwiputrianti, 2012).

2. Pengukuran Kinerja Berbasis Analisis Anggaran

Pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran merujuk pada teknik evaluasi yang membandingkan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasinya. Salah satu teknik yang umum digunakan adalah analisis selisih anggaran. Metode ini mengidentifikasi perbedaan antara anggaran yang telah direncanakan dengan pengeluaran yang sebenarnya terjadi selama pelaksanaan program.

Pengukuran kinerja tradisional melalui analisis selisih anggaran sering kali terfokus pada aspek input, seperti kelebihan atau kekurangan dalam penggunaan anggaran

yang telah dialokasikan. Misalnya, jika sebuah instansi berhasil menghabiskan keseluruhan anggaran yang diberikan pemerintah, meskipun hasil yang dicapai masih di bawah standar, instansi tersebut dianggap berhasil. Analisis selisih anggaran memeriksa apakah terjadi perbedaan antara anggaran dan realisasinya. Selisih underspending terjadi jika pengeluaran aktual lebih kecil dari yang telah dianggarkan, sementara selisih overspending terjadi jika pengeluaran aktual melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

Ketika terjadi perubahan dalam pelaksanaan anggaran, evaluasi dilakukan berdasarkan anggaran setelah perubahan (rebudgeting) yang kemudian dibandingkan dengan realisasi aktivitas dan program. Hal ini memungkinkan identifikasi terjadinya underspending (pengeluaran lebih rendah dari yang direncanakan) atau overspending (pengeluaran lebih tinggi dari yang direncanakan) dalam proses pelaksanaan. Dengan demikian, analisis selisih anggaran menjadi alat untuk memantau penggunaan dana serta mengidentifikasi potensi kelebihan atau kekurangan alokasi anggaran selama pelaksanaan program.

Formulasi analisis selisih anggaran adalah pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi kelebihan atau kekurangan dana yang digunakan selama satu periode tertentu. Konsepnya sederhana: surplus atau defisit dihitung dengan mengurangkan realisasi anggaran dari jumlah anggaran yang telah direncanakan.

Analisis selisih anggaran dapat dibagi menjadi dua kategori utama: analisis selisih penerimaan dan analisis selisih pengeluaran. Selisih penerimaan dihitung dengan mengurangkan realisasi penerimaan dari anggaran penerimaan, sementara selisih pengeluaran dihitung dengan mengurangkan realisasi pengeluaran dari anggaran pengeluaran.

Dalam rangka mengukur tingkat ketercapaian anggaran, persentase dapat digunakan untuk mengevaluasi seberapa jauh realisasi telah mencapai target yang

dianggarkan. Persentase tingkat ketercapaian penerimaan anggaran dihitung dengan membagi realisasi penerimaan anggaran dengan anggaran penerimaan, kemudian dikalikan dengan 100%. Sama halnya, persentase tingkat ketercapaian pengeluaran anggaran dihitung dengan membagi realisasi pengeluaran anggaran dengan anggaran pengeluaran, lalu dikalikan dengan 100%.

Organisasi sektor publik, terutama entitas nirlaba murni seperti instansi pemerintah, dapat melanjutkan analisis selisih anggaran ini dengan prosedur analitis, seperti pembuatan rasio kinerja. Rasio kinerja ini terbagi menjadi tujuh jenis, mulai dari rasio kemandirian daerah hingga rasio belanja pelayanan publik terhadap total belanja. Rasio-rasio ini membantu dalam mengevaluasi efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan publik serta kinerja organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang ada.

3. Tahapan Analisis Anggaran

Analisis anggaran adalah sebuah proses krusial dalam mengelola keuangan suatu entitas, yang mencakup perbandingan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasinya(Purba & Silalahi, 2021). Tahapan analisis anggaran melibatkan beberapa langkah penting yang membantu dalam mengevaluasi sejauh mana kinerja organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Langkah pertama melibatkan persiapan data anggaran dan laporan realisasi anggaran yang merupakan landasan untuk perbandingan data. Selanjutnya, perbandingan antara realisasi dengan anggaran memberikan gambaran mengenai selisih atau penyimpangan yang kemudian dihitung sebagai persentase ketercapaiannya. Namun, analisis anggaran tidak berhenti di situ, melainkan melibatkan pembuatan rasio kinerja seperti rasio kemandirian atau rasio belanja aparatur untuk memberikan wawasan lebih mendalam terkait performa dan efisiensi organisasi. Tahapan analisis anggaran melibatkan beberapa langkah penting:

a. Persiapan Data Anggaran dan Laporan Realisasi Anggaran. Persiapan data anggaran dan laporan realisasi anggaran menjadi langkah awal dalam proses pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran. Tahapan ini mengharuskan pengumpulan informasi mengenai rencana pendapatan, belanja, dan pembiayaan dalam periode yang ditetapkan. Data anggaran ini kemudian dipasangkan dengan laporan realisasi yang merekam pencapaian sesungguhnya dari pendapatan, belanja, dan pembiayaan yang telah direncanakan sebelumnya. Perbandingan antara data anggaran yang direncanakan dan realisasi yang terjadi memberikan gambaran awal mengenai sejauh mana implementasi anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini membantu dalam mengevaluasi keberhasilan dalam mengelola dana dan apakah anggaran yang telah direncanakan terlaksana dengan baik atau terdapat perbedaan yang signifikan antara rencana dan kenyataan.

b. Perbandingan Data Realisasi dengan Anggaran
Proses perbandingan antara data realisasi dengan anggaran merupakan langkah krusial dalam pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran. Setiap elemen yang tercantum dalam anggaran, mulai dari pos pendapatan, belanja, hingga pembiayaan, dianalisis sesuai dengan realisasinya. Fokusnya adalah untuk memahami sejauh mana hasil yang terwujud sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan membandingkan angka-angka yang direncanakan dengan apa yang benar-benar terjadi, kita bisa menilai seberapa efektifnya penggunaan dana yang telah dialokasikan. Proses ini juga membantu mengidentifikasi apakah ada perbedaan yang signifikan antara perkiraan dan realitas pelaksanaan anggaran, sehingga memungkinkan untuk mengevaluasi sebab akibat dari setiap ketidaksesuaian yang terjadi.

c. Perhitungan Selisih Anggaran

Dalam tahap perhitungan selisih anggaran, fokus utama adalah pada perbandingan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang terjadi. Hasil dari perbandingan ini menghasilkan selisih atau penyimpangan yang memberikan gambaran terhadap bagaimana realisasi anggaran berbeda dari rencana awalnya. Selisih ini kemudian terbagi menjadi dua kategori utama: selisih penerimaan dan selisih pengeluaran. Melalui pemisahan ini, evaluasi lebih lanjut dapat dilakukan untuk memahami apakah terdapat surplus atau defisit dalam anggaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, perhitungan selisih anggaran menjadi instrumen penting dalam mengevaluasi keberhasilan implementasi anggaran serta membantu dalam membuat langkah-langkah perbaikan dan penyesuaian untuk mencapai keseimbangan keuangan yang diinginkan(Anwar et al., 2022).

d. Perhitungan Persentase Ketercapaian Anggaran. Perhitungan persentase ketercapaian anggaran merujuk pada penghitungan nilai selisih antara anggaran yang direncanakan dengan realisasinya, yang kemudian dijabarkan dalam bentuk persentase. Proses ini dilakukan baik untuk pos pendapatan maupun pengeluaran. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai sejauh mana anggaran yang telah disusun berhasil tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan mengonversi selisih antara anggaran yang direncanakan dan realisasinya menjadi persentase, organisasi dapat dengan mudah memahami seberapa besar deviasi atau perbedaan yang terjadi dari target yang diharapkan. Persentase ketercapaian ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap efektivitas pencapaian anggaran dalam konteks pencapaian tujuan organisasi.

e. Penerapan Analisis dengan Pembuatan Rasio Kinerja. Penerapan analisis dengan pembuatan rasio kinerja menjadi langkah berikutnya untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kinerja suatu organisasi. Melalui perhitungan rasio seperti rasio kemandirian, rasio pajak daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), rasio belanja aparatur terhadap total belanja, dan beberapa rasio lainnya, proses ini memberikan gambaran yang lebih terperinci tentang performa organisasi dari berbagai sudut pandang(Kawatu, 2019). Rasio- rasio ini memberikan informasi yang lebih komprehensif tentang bagaimana sumber daya dialokasikan, efisiensi penggunaan anggaran, dan seberapa mandiri suatu daerah dalam mengelola pendapatan lokalnya. Dengan memanfaatkan rasio-rasio ini, pemangku kepentingan dapat memperoleh wawasan yang lebih komprehensif untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi secara holistik.

Tahapan-tahapan dalam analisis anggaran membentuk kerangka kerja yang komprehensif dalam menganalisis anggaran, mulai dari perbandingan anggaran dengan realisasinya hingga pembuatan rasio kinerja yang memberikan pandangan mendalam terkait kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Syarat dan Prasyarat Penerapan Pengukuran Kinerja Berbasis Analisis Anggaran

Penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka serta berbasis kinerja memerlukan sejumlah prasyarat dan syarat sebelum dilakukan. Prasyarat tersebut mencakup beberapa kondisi yang harus terpenuhi sebelum tahapan pelaksanaan dimula(Darmaesti et al., 2023):

a. Lingkungan yang mendukung kinerja, pentingnya terciptanya lingkungan yang mendukung kinerja sebelum menerapkan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja.

b. Sistem kontrol input yang kuat, sebelum mengubah kontrol terhadap output, diperlukan sistem kontrol input yang solid.
c. Pemeliharaan sistem akuntansi yang baik, sebelum beralih ke sistem akrual, sistem akuntansi berbasis kas yang baik harus sudah berjalan.
d. Mekanisme kontrol internal dan eksternal yang efektif, sistem kontrol internal yang baik diperlukan sebelum beralih menjadi mekanisme akuntabilitas manajerial.
e. Sistem akuntansi yang handal, sebelum menerapkan sistem keuangan terintegrasi, harus ada sistem akuntansi yang andal.
f. Mekanisme pengalokasian yang terfokus pada output, dibutuhkan mekanisme pengalokasian yang berfokus pada output sebelum fokus pada outcome.
g. Konsistensi kontrak dan audit keuangan, sistem kontrak yang baik di pasar serta audit keuangan yang efektif sebelum melakukan audit kinerja.
h. Anggaran negara yang realistis, diperlukan anggaran negara yang realistis sebelum meminta para manajer bertindak efisien dan efektif dalam penggunaan anggaran.

Sementara itu, syarat pengukuran kinerja sektor publik yang berbasis analisis anggaran adalah sebagai berikut(Hartati et al., 2022) :

a. Kontinuitas Pendanaan untuk Program Efektif.
   Pendanaan di sini yaitu merujuk pada perlunya aliran dana yang konsisten untuk program-program yang terbukti efektif dalam mencapai tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan.
b. Mekanisme Alokasi Sumber Daya Langsung.
   Diperlukan sebuah sistem atau cara langsung dalam mengalokasikan sumber daya yang tersedia, memastikan penggunaan sumber daya secara tepat dan efisien.

c. Kesesuaian Program dengan Struktur Organisasi. Pentingnya menyelaraskan program-program yang direncanakan dengan struktur organisasi yang sudah ada, sehingga program tersebut dapat diimplementasikan secara lebih efektif.
d. Akuntabilitas Manajemen terhadap Output Program. Menekankan perlunya tanggung jawab manajemen atas hasil atau output yang dihasilkan oleh program yang mereka kelola.
e. Prioritaskan Program melalui Perankingan.
   Mengacu pada kebutuhan untuk menetapkan urutan atau prioritas dalam pemilihan program dengan melakukan perankingan, sehingga sumber daya dapat dialokasikan dengan lebih cerdas ke program yang paling penting atau efektif.

Prinsip transparansi dalam perencanaan dan penganggaran merujuk pada keterbukaan yang tercermin dalam cara pelaporan keuangan yang jelas. Dokumen anggaran harus memenuhi standar keterbukaan dalam pelaporan keuangan, dengan fokus pada tahapan pelaporan hasil alokasi sumber daya. Selain itu, transparansi ini berhubungan dengan koordinasi lintas- organisasi dan mendukung proses desentralisasi dengan berbagai mekanisme, termasuk penggunaan reward, sanksi, jelasnya tugas dan tanggung jawab, serta kombinasi pengawasan yang melibatkan pemerintah daerah, media massa, dan preferensi pengguna. Hal ini juga melibatkan penciptaan lingkungan yang memungkinkan perbandingan dan pembelajaran yang sehat, yang didasarkan pada ukuran dan kompetisi.

5. Tantangan

Pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran memainkan peran penting dalam evaluasi efisiensi dan efektivitas penggunaan dana organisasi(Kawatu, 2019). Namun, proses ini tidak selalu berjalan mulus dan dihadapkan pada beberapa tantangan yang perlu dipahami.

Salah satu tantangan utama adalah ketersediaan data yang memadai dan akurat yang menjadi fondasi dari analisis yang tepat. Selain itu, kompleksitas dalam memahami dan menafsirkan perbedaan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi seringkali menjadi kendala, terutama saat terdapat perubahan prioritas organisasi atau kondisi eksternal yang dinamis. Meskipun penting dalam mengidentifikasi overspending atau underspending, pengukuran kinerja berbasis anggaran cenderung fokus pada output tanpa menyentuh secara langsung pencapaian tujuan strategis yang lebih luas. Pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran dapat dihadapkan pada beberapa tantangan yang meliputi:

a. Keterbatasan Data.

   Keterbatasan data menjadi salah satu aspek krusial dalam melakukan analisis kinerja yang komprehensif. Ketersediaan data yang terbatas atau kurang akurat dapat menjadi hambatan utama dalam upaya menganalisis dengan mendalam. Ketika data yang digunakan tidak lengkap atau tidak dapat diandalkan, hal ini berpotensi mereduksi representasi sebenarnya dari hasil pengukuran kinerja. Misalnya, ketika data yang relevan tidak tersedia atau hanya tersedia dalam jumlah terbatas, keseluruhan gambaran atas kinerja organisasi menjadi terbatas dan tidak menyeluruh. Kualitas data yang rendah juga dapat menyebabkan bias atau kesalahan interpretasi yang signifikan dalam proses analisis, mengarah pada keputusan yang tidak akurat atau tidak efektif. Oleh karena itu, penting untuk memiliki akses yang memadai terhadap data yang akurat dan lengkap guna memastikan analisis kinerja yang lebih handal dan tepat.

b. Kompleksitas Pengukuran.

   Proses pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran bisa menjadi kompleks karena melibatkan perbandingan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang terjadi, serta memerlukan pemahaman yang baik mengenai elemen- elemen anggaran.

c. Interpretasi Hasil.
   Menginterpretasikan selisih antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi dapat menimbulkan tantangan. Selisih tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perubahan kebijakan, perubahan eksternal, atau kesalahan dalam penganggaran, sehingga memerlukan analisis mendalam untuk pemahaman yang akurat.
d. Perubahan Prioritas dan Kondisi Eksternal.
   Perubahan prioritas organisasi atau kondisi eksternal yang dinamis juga bisa memengaruhi pengukuran kinerja. Hal ini dapat membuat perbandingan antara rencana anggaran dan realisasi menjadi sulit karena perubahan situasi di lapangan.
e. Keterbatasan Fokus pada Output.
   Pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran cenderung fokus pada output, seperti overspending atau underspending, tanpa secara langsung mengevaluasi keberhasilan program atau pencapaian tujuan strategis yang lebih luas.
f. Tingkat Keterlibatan yang Diperlukan.
   Memerlukan tingkat keterlibatan dan koordinasi yang tinggi di seluruh organisasi untuk memastikan data yang akurat, pemahaman yang mendalam tentang anggaran, serta interpretasi yang tepat terhadap hasil pengukuran.
g. Kesulitan Menghubungkan Output dengan Outcome.
   Meskipun pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran dapat memberikan gambaran tentang keefektifan pengeluaran, terkadang sulit untuk menghubungkan secara langsung output yang terukur dengan hasil yang lebih besar atau outcome yang diinginkan.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan yang terkait dengan pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran, penting untuk mengakui bahwa proses ini bukanlah tugas yang mudah. Keterbatasan data, kompleksitas interpretasi hasil, dan

perubahan prioritas atau kondisi eksternal dapat menjadi rintangan yang signifikan. Meskipun demikian, kesadaran akan tantangan ini dapat membantu organisasi dalam memperbaiki proses pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran memberikan pandangan yang penting terkait efisiensi pengeluaran organisasi. Meskipun memberikan wawasan tentang pencapaian anggaran yang direncanakan dan yang sebenarnya, metode ini memiliki tantangan tersendiri. Keterbatasan data, kompleksitas interpretasi, serta fokus pada output menjadi beberapa hal yang perlu diperhatikan. Namun demikian, pengukuran ini tetap memberikan fondasi yang kuat untuk evaluasi efisiensi anggaran serta memungkinkan organisasi untuk membuat perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan guna mencapai tujuan strategis secara lebih efektif. Kesadaran akan tantangan ini menjadi penting untuk mengoptimalkan nilai dari pengukuran kinerja berbasis analisis anggaran dan memastikan implementasi yang lebih baik di masa depan.

D. Pengukuran Kinerja Berbasis Nilai Uang

Value for Money (VFM) adalah konsep yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu kegiatan atau proyek sektor publik memberikan nilai yang maksimal mengingat anggaran yang digunakan. Konsep ini mencakup tiga aspek utama: ekonomi, efisien, dan efektivitas.

1. Ekonomi (Economy)

   Pemakaian sumber daya yang paling hemat dalam mencapai hasil yang diinginkan adalah prinsip dasar dalam konsep Value for Money. Konsep ekonomi menekankan pentingnya efisiensi dalam penggunaan dana atau sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks ini, efisiensi tidak hanya merujuk pada penghematan biaya semata, tetapi juga pada pemanfaatan optimal sumber daya yang tersedia (Putra & Wirawati, 2015). Artinya, setiap pengeluaran harus mempertimbangkan bagaimana

menghasilkan hasil yang diinginkan dengan menggunakan jumlah sumber daya yang paling sedikit mungkin tanpa mengorbankan kualitas atau pencapaian tujuan.

Ketika dua pendekatan dapat mencapai hasil yang sama, prinsip pemilihan yang paling hemat biaya menunjukkan bahwa opsi yang membutuhkan investasi atau biaya yang lebih rendah harus dipilih. Ini memastikan bahwa setiap unit dana yang diinvestasikan memiliki dampak maksimal terhadap tujuan yang ingin dicapai. Pemilihan opsi yang paling hemat biaya juga mendukung prinsip ekonomi, yang berarti mencari solusi terbaik dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Dengan demikian, pengambilan keputusan yang bijak dalam pengelolaan sumber daya dapat menghasilkan Value for Money yang optimal, menciptakan efisiensi, dan mengoptimalkan manfaat bagi masyarakat atau entitas yang terlibat.'

2. Efisien (Efficiency):

Efisiensi dalam konteks proyek atau kegiatan mencerminkan kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan tanpa adanya pemborosan sumber daya. Fokus utama dari efisiensi adalah memastikan bahwa waktu, tenaga kerja, dan materi yang digunakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, suatu kegiatan dianggap efisien jika mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya tersebut, sehingga menghasilkan output yang maksimal dengan biaya yang minimal.

Dalam menjaga efisiensi, perencanaan yang baik menjadi kunci. Merancang dan melaksanakan proyek dengan rencana yang matang membantu menghindari pemborosan sumber daya. Misalnya, mengelola jadwal dengan efektif, mengalokasikan tenaga kerja dengan bijak, dan memastikan penggunaan materi yang tepat dapat membantu mencapai tujuan tanpa menghabiskan lebih banyak waktu atau anggaran daripada yang diperlukan. Pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan selama pelaksanaan proyek juga

diperlukan untuk mengidentifikasi potensi pemborosan dan mengambil tindakan korektif secara cepat. Dengan menjaga efisiensi, sebuah proyek dapat mengoptimalkan hasilnya, memberikan nilai tambah, dan menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan dan penggunaan sumber daya.

3. Efektivitas (Effectiveness):

   Efektivitas suatu kegiatan atau proyek mencerminkan sejauh mana tujuan dan hasil yang diinginkan telah tercapai. Untuk menilai efektivitas, fokus utama adalah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, jika suatu program bertujuan meningkatkan tingkat pendidikan masyarakat, pengukuran efektivitasnya akan melibatkan evaluasi sejauh mana tingkat pendidikan benar-benar mengalami peningkatan. Ini dapat diukur melalui indikator seperti tingkat melek huruf, partisipasi dalam program pendidikan, atau peningkatan kualitas pendidikan yang diterima oleh masyarakat.

   Pentingnya pengukuran efektivitas adalah untuk memastikan bahwa setiap usaha dan investasi yang dilakukan dalam suatu kegiatan atau proyek dapat dihubungkan secara langsung dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi ini memberikan pemahaman yang jelas tentang dampak nyata yang dihasilkan, memungkinkan pengambil keputusan untuk menentukan apakah pendekatan yang diambil telah memberikan hasil yang diharapkan atau perlu disesuaikan (Grönlund et al., 2011). Oleh karena itu, pengukuran efektivitas bukan hanya tentang sejauh mana suatu program mencapai tujuan, tetapi juga sejauh mana hasil yang dicapai memberikan manfaat nyata dan relevan bagi masyarakat atau pemangku kepentingan yang terlibat. Dengan fokus pada efektivitas, suatu kegiatan atau proyek dapat lebih baik berkontribusi pada perbaikan dan perkembangan dalam konteks tujuannya.

Dalam konteks Value for Money, evaluasi kinerja proyek atau kegiatan sektor publik menggunakan kombinasi ketiga aspek tersebut. Penting untuk memastikan bahwa sumber daya (termasuk anggaran) digunakan secara efisien dan ekonomis, sambil tetap mencapai hasil yang diinginkan. Misalnya, suatu proyek bisa jadi sangat efisien dalam penggunaan dana, tetapi jika tidak mencapai tujuan yang diinginkan, maka nilai for money-nya bisa dipertanyakan. Penting juga untuk dicatat bahwa "nilai" dalam Value for Money bukan hanya tentang aspek moneter, tetapi juga mencakup dampak positif yang dirasakan oleh masyarakat atau pemangku kepentingan lainnya. Sehingga, dalam mengukur Value for Money, aspek-aspek ekonomi, efisien, dan efektif harus dilihat secara holistik untuk memastikan bahwa sektor publik memberikan manfaat maksimal bagi masyarakatnya.

1. Kategori dan Prasyarat Value for Money Audit
   Audit Value for Money (VFM) adalah pendekatan audit yang dirancang untuk mengevaluasi apakah pengeluaran pemerintah atau sektor publik secara keseluruhan telah menghasilkan nilai yang maksimal sehubungan dengan anggaran yang telah dihabiskan. Untuk melakukan Audit Value for Money, terdapat beberapa elemen dan prasyarat yang harus dipenuhi:

2. Kategori Kegiatan dalam Audit Value for Money:
   a. Pekerjaan VFM Tambahan
   Pengecekan terhadap pengeluaran tambahan dalam suatu proyek atau kegiatan merupakan langkah penting dalam aspek Value for Money. Tujuannya adalah memastikan bahwa setiap biaya tambahan yang dikeluarkan memang memberikan nilai tambah yang sepadan dengan manfaat atau hasil yang dihasilkan (Liando et al., 2014). Proses ini melibatkan penelitian mendalam terhadap alasan-alasan di balik biaya tambahan tersebut, memastikan bahwa pengeluaran tersebut dapat dibenarkan dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan proyek.

Dengan melakukan pengecekan ini, pihak yang terlibat dapat memastikan bahwa setiap pengeluaran tambahan benar-benar mendukung efisiensi, efektivitas, dan keekonomian proyek secara keseluruhan, sehingga dapat memaksimalkan nilai yang diberikan kepada masyarakat atau pemangku kepentingan yang terlibat.

b. Review Pengaturan

Menilai efektivitas dan keefisienan pengaturan atau kebijakan yang berlaku merupakan aspek kritis dalam pendekatan Value for Money. Proses ini melibatkan evaluasi mendalam terhadap kerangka kerja dan regulasi yang mempengaruhi penggunaan dana publik. Efektivitas pengaturan dievaluasi dari sejauh mana kebijakan tersebut mampu mencapai tujuan yang ditetapkan, sementara keefisienan melibatkan penilaian terhadap sejauh mana pengaturan tersebut dapat mendukung pencapaian tujuan dengan pemanfaatan sumber daya yang optimal. Dengan mengaudit kerangka kerja dan regulasi, pihak terkait dapat mengidentifikasi potensi perbaikan dalam penyusunan kebijakan dan pengaturan yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan penggunaan dana publik secara efisien dan memastikan bahwa setiap regulasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian hasil yang diinginkan.

c. Review Kinerja

Fokus pada pencapaian tujuan dan hasil dari suatu proyek atau kegiatan merupakan esensi dari pendekatan Value for Money. Evaluasi ini terutama menitikberatkan pada sejauh mana kegiatan tersebut berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan hasil yang sesuai dengan harapan. Proses ini melibatkan analisis kritis terhadap keseluruhan pelaksanaan proyek, termasuk pengukuran dampak nyata yang telah diciptakan (Perdana et al., 2020). Selain itu, penilaian sejauh mana kegiatan memenuhi harapan dan memberikan nilai yang diinginkan menjadi indikator kunci dalam menentukan

apakah penggunaan dana dan sumber daya lainnya telah seefektif mungkin. Dengan fokus pada pencapaian tujuan, evaluasi ini membantu memastikan bahwa proyek atau kegiatan tidak hanya berhasil secara operasional, tetapi juga memberikan nilai yang optimal dan bermanfaat bagi masyarakat atau pihak-pihak yang terlibat.

3. Prasyarat Audit Value for Money:

a. Auditor

Seorang auditor adalah seorang profesional yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan audit, suatu proses yang melibatkan pemeriksaan dan evaluasi terhadap catatan keuangan atau aspek tertentu dalam suatu organisasi atau proyek. Dalam konteks Value for Money, seorang auditor tidak hanya memeriksa keakuratan catatan keuangan, tetapi juga fokus pada aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas penggunaan dana dan sumber daya. Tugas auditor mencakup penilaian sejauh mana organisasi atau proyek telah memanfaatkan anggaran secara efisien, mencapai tujuan yang ditetapkan, dan memberikan nilai maksimal kepada pemangku kepentingan. Dengan pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip Value for Money, seorang auditor membantu memastikan bahwa pengelolaan keuangan dan operasional suatu entitas memenuhi standar akuntabilitas dan memberikan kontribusi yang optimal terhadap tujuan dan nilai yang diinginkan.

b. Auditee

Auditee adalah entitas atau departemen yang menjadi subjek dari proses audit, di mana mereka adalah objek pemeriksaan dan evaluasi oleh seorang auditor. Entitas ini dapat mencakup pemerintah, agensi publik, organisasi nirlaba, atau badan lainnya yang menggunakan dana atau sumber daya publik. Tugas utama auditee adalah menyediakan akses ke informasi yang relevan, catatan keuangan, dan dokumen terkait lainnya kepada auditor

untuk memungkinkan evaluasi yang cermat terhadap kinerja mereka. Selain itu, auditee juga diharapkan berkolaborasi dengan auditor, memberikan klarifikasi atas pertanyaan, dan merespons temuan audit dengan langkah- langkah perbaikan yang diperlukan. Kolaborasi antara auditor dan auditee penting untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan kesuksesan dari proses audit itu sendiri.

c. Penerima

Penerima hasil audit adalah pihak yang menerima dan mengambil tindakan selanjutnya berdasarkan temuan dan rekomendasi yang dihasilkan oleh auditor. Penerima ini bisa mencakup manajemen pemerintah yang sedang diaudit, pemangku kepentingan yang terlibat dalam suatu proyek atau program, atau bahkan publik secara umum. Tanggung jawab penerima melibatkan peninjauan hasil audit, memahami implikasi dari temuan tersebut, dan mengimplementasikan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Bagi manajemen pemerintah, penerimaan hasil audit dapat memicu perubahan kebijakan atau prosedur untuk meningkatkan tata kelola dan efisiensi. Pemangku kepentingan dapat menggunakan hasil audit sebagai dasar untuk mengambil keputusan atau menyusun strategi lebih lanjut. Penerimaan hasil audit oleh publik dapat meningkatkan tingkat kepercayaan dan akuntabilitas institusi yang diaudit. Oleh karena itu, peran penerima hasil audit adalah krusial dalam memastikan bahwa temuan dan rekomendasi dari audit diimplementasikan dengan efektif untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan yang diberikan.

4. Penerapan Value for Money Audit

Penerapan Value for Money (VFM), audit melibatkan serangkaian proses dan aktivitas yang dirancang untuk mengevaluasi sejauh mana penggunaan dana atau sumber daya dalam suatu proyek atau kegiatan memberikan nilai

yang optimal sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Berikut tujuan penerapan Value for Money yaitu :

a. Meningkatkan Akuntabilitas

   Meningkatkan akuntabilitas merupakan salah satu manfaat utama dari penerapan audit Value for Money (VFM). Audit VFM memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana dana publik digunakan dan sejauh mana hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dengan menganalisis aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu proyek atau kegiatan, audit ini memberikan gambaran yang komprehensif terkait dengan kinerja sektor publik. Informasi yang dihasilkan dari audit ini menyediakan dasar yang kuat untuk pertanggungjawaban, memungkinkan pemangku kepentingan, manajemen pemerintah, dan publik umum untuk mengukur sejauh mana dana publik digunakan secara bertanggung jawab. Melalui peningkatan transparansi dan keterbukaan, audit VFM membantu membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah atau badan publik yang menjalankan kebijakan atau program, memastikan bahwa keputusan keuangan diambil dengan pertimbangan matang, dan bahwa nilai maksimal diperoleh dari setiap pengeluaran public (Morin, 2001). Dengan demikian, meningkatkan akuntabilitas adalah langkah kunci dalam memperbaiki tata kelola keuangan sektor publik dan memastikan pertanggungjawaban yang optimal terhadap masyarakat.

b. Memberikan Rekomendasi Perbaikan

   Hasil audit, khususnya dalam konteks Value for Money, memberikan landasan yang kuat untuk memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat memajukan pengelolaan keuangan dan implementasi kebijakan suatu entitas. Audit mengidentifikasi potensi pemborosan, ketidakseimbangan dalam alokasi sumber daya, atau kelemahan dalam proses pelaksanaan proyek atau

kegiatan. Rekomendasi yang dihasilkan dari audit tersebut dapat memberikan panduan praktis bagi manajemen atau pihak terkait untuk mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Dengan mengimplementasikan perbaikan yang direkomendasikan, entitas tersebut menciptakan peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional dengan menggunakan sumber daya secara lebih optimal dan mengurangi potensi pemborosan. Selain itu, rekomendasi dapat membimbing implementasi kebijakan yang lebih efektif, mendukung pencapaian tujuan yang lebih besar, dan memberikan nilai tambah bagi masyarakat atau pemangku kepentingan yang terlibat. Dengan demikian, hasil audit memberikan dasar untuk perbaikan berkelanjutan, memperkuat tata kelola keuangan, dan memberikan peluang nyata untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan dana publik.

c. Memastikan Pertanggungjawaban

Audit Value for Money (VFM) berperan penting dalam memastikan pertanggungjawaban entitas pemerintah atau sektor publik terhadap penggunaan dana publik. Dengan mengevaluasi aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dalam proyek atau kegiatan, audit VFM memberikan pandangan yang menyeluruh terhadap kinerja sektor publik. Hasil audit memberikan gambaran jelas mengenai sejauh mana entitas tersebut telah menjalankan tugasnya dengan efisien dan efektif, serta sejauh mana hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, audit VFM menciptakan dasar yang kokoh untuk pertanggungjawaban, memastikan bahwa keputusan terkait pengelolaan dana publik diambil secara transparan dan akuntabel (Lonsdale, 2000). Oleh karena itu, audit VFM bukan hanya alat evaluasi kinerja, tetapi juga merupakan instrumen penting dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap entitas pemerintah atau sektor publik, serta memastikan bahwa setiap pengeluaran

publik memberikan nilai yang maksimal bagi masyarakat atau pemangku kepentingan yang terlibat**.**

5. Prosedur Utama Value for Money

   Prosedur utama dalam penerapan Value for Money (VFM) Audit melibatkan serangkaian langkah dan kegiatan yang dirancang untuk mengevaluasi secara menyeluruh penggunaan dana atau sumber daya dalam suatu proyek atau kegiatan. Berikut adalah prosedur utama dalam Audit Value for Money:

   a. Perencanaan Audit
      1) Menentukan tujuan dan cakupan audit VFM.
      2) Mengidentifikasi kriteria audit yang mencakup aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.
      3) Mengembangkan rencana audit yang mencakup metodologi dan strategi audit.
   b. Pengumpulan Data
      1) Mengumpulkan data terkait kebijakan, prosedur, dan rencana proyek atau kegiatan.
      2) Analisis catatan keuangan dan dokumen terkait lainnya.
      3) Wawancara dengan pihak terkait untuk memahami pelaksanaan proyek.
   c. Evaluasi Keekonomian

      Menilai sejauh mana penggunaan dana sejalan dengan prinsip keekonomian, mencari solusi biaya paling hemat untuk mencapai tujuan.
   d. Penilaian Efisiensi
      1) Mengidentifikasi dan menilai efisiensi dalam penggunaan sumber daya, termasuk waktu, tenaga kerja, dan materi.
      2) Menilai proses pelaksanaan proyek atau kegiatan untuk mengidentifikasi potensi pemborosan.

e. Penilaian Efektivitas
   1) Mengevaluasi pencapaian tujuan dan hasil yang diinginkan.
   2) Mengukur dampak nyata yang dihasilkan oleh proyek atau kegiatan terhadap masyarakat atau pemangku kepentingan.
f. Penyusunan Laporan Audit
   1) Menyusun laporan audit yang mencakup temuan, rekomendasi, dan tindak lanjut yang disarankan.
   2) Menyampaikan informasi dengan jelas dan transparan kepada pihak terkait.
g. Komunikasi dan Umpan Balik
   1) Berkomunikasi dengan auditee dan penerima hasil audit untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai temuan dan rekomendasi.
   2) Menerima umpan balik dan menjelaskan hasil audit secara transparan.
h. Implementasi Rekomendasi
   1) Menyusun rencana tindak lanjut untuk mengimplementasikan rekomendasi audit.
   2) Memastikan bahwa perbaikan atau perubahan yang diperlukan diimplementasikan untuk meningkatkan penggunaan dana atau sumber daya.

6. Manfaat Value for Money

   Penerapan konsep Value for Money (VFM) dalam audit dan pengelolaan keuangan sektor publik memberikan sejumlah manfaat yang signifikan. Beberapa manfaat utama dari Value for Money termasuk:

   a. Transparansi dan Akuntabilitas

      Audit VFM membuka transparansi terkait penggunaan dana publik dan kinerja sektor publik. Hal ini memberikan informasi yang jelas dan akurat kepada publik serta pemangku kepentingan terkait, meningkatkan akuntabilitas lembaga pemerintah atau organisasi terhadap kebijakan dan program yang mereka kelola.

b. Efisiensi Penggunaan Sumber Daya
   Audit VFM membantu mengidentifikasi potensi pemborosan dan ketidakseimbangan dalam alokasi sumber daya. Dengan memastikan bahwa dana digunakan secara efisien, entitas pemerintah atau organisasi dapat mengoptimalkan nilai yang diberikan kepada masyarakat atau pemangku kepentingan.
c. Peningkatan Kinerja
   Dengan mengevaluasi efisiensi, efektivitas, dan ekonomi suatu proyek atau kegiatan, audit VFM memberikan pandangan yang mendalam tentang kinerja organisasi. Rekomendasi yang dihasilkan dari audit dapat digunakan sebagai landasan untuk perbaikan dan pengembangan strategi yang lebih baik guna mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.
d. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik
   Hasil audit VFM memberikan pemangku kepentingan, termasuk manajemen pemerintah atau organisasi, informasi kritis untuk mengambil keputusan yang lebih baik. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang dampak dan nilai dari setiap kebijakan atau program, pengambil keputusan dapat merancang strategi yang lebih efektif.

Melalui pengukuran kinerja, sektor publik dapat memantau pencapaian tujuan, mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan, dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Tahapan-tahapan dalam siklus pengukuran kinerja, mulai dari perencanaan, pengukuran, analisis, hingga perbaikan, membentuk kerangka kerja yang membantu entitas publik dalam mengelola dan meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Perencanaan yang baik melibatkan penetapan tujuan yang jelas, pemilihan indikator kinerja yang relevan, strategi pengumpulan data, alokasi sumber daya dan pelaporan hasil dengan tepat kepada pemangku kepentingan.

Tantangan dalam pengukuran kinerja sektor publik meliputi kompleksitas tujuan yang luas, beragamnya aspek yang perlu diukur, serta keterbatasan sumber daya. Namun, pengukuran kinerja yang efektif dapat memberikan manfaat besar, termasuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kualitas layanan yang disediakan kepada masyarakat. Pentingnya pengukuran kinerja sektor publik juga tercermin dalam peranannya dalam mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, memungkinkan manajemen yang lebih efektif, serta memfasilitasi proses perbaikan berkelanjutan. Dengan menggunakan data dan informasi yang diperoleh dari pengukuran kinerja, entitas publik dapat melakukan evaluasi mendalam terhadap program-programnya, mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan, dan secara keseluruhan, meningkatkan pelayanan dan kinerja mereka. Dalam kesimpulannya, pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu pendekatan yang krusial dalam memastikan bahwa entitas publik dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang dilayani.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bastian, I. (2019). Lingkup Akuntansi Sektor Publik. *Lingkup Akuntansi Sektor Publik*, 1–52. Bovens, M. (2006). *Analysing and Assessing Public Accountability.*
2. *A Conceptual Framework*. European Governance Papers. Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A History*. Oxford University Press.
3. Cokins, G. (2009). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. John Wiley&Sons.
4. Darmaesti, Rini, A., Fitria, Khasanah, Fahrani, N. S., & Wulandari, R. (2023). *Manajemen Kinerja*. Cendikia Mulia Mandiri.
5. Davila, A., Epstein, M. J., & Manzoni, J. F. (2012). *Performance Measurement and Management Control: Global Issues*. Emerald Group Publishing Limited.
6. Denhardt, J. V, & Denhardt, R. B. (2016). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Taylor & Francis.
7. Gupta, S., & Publications, S. (2022). *Principles of Management*. SBPD Publications.
8. Hartati, A., Fanggidae, H. C., Binawati, E., Aisiyah, S., & Rosari, R. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi*. CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
9. Kawatu, F. S. (2019). *Analisis Laporan Keuangan Sektor Publik*.Depublish.
10. Kearney, R., & Berman, E. (2019). *Public Sector Performance: Management, Motivation, and Measurement*. Taylor & Francis Group.
11. Nilsen, P., & Birken, S. A. (2020). *Handbook on Implementation Science*. Edward Elgar Publishing.
12. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance And Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
13. Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations: An Integrated Approach*. Wiley.

14. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (Third Edition). Oxford University Press.
15. Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2003). *Evaluation: A Systematic Approach*. SAGE Publications.

BIOGRAFI PENULIS

Edward Efendi Silalahi lahir di Kota Tebing Tinggi Deli 10 Januari 1961. Menyelesaikan pendidikan doktoral pada tahun 2015 dari Universitas Negri Jakarta program manajemen, konsentrasi sumber daya manusia. Setelah purna bakti dari badan usaha milik negara (BUMN) sektor keuangan dengan jabatan terakhir pimpinan anak perusahaan, pada tahun 2016 menjadi dosen tetap di Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta. Satu tahun kemudian pada tahun 2017 ditetapkan menjadi Kepala Program Pendidikan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta.

Pada tahun 2021 pindah menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Telah menulis karya ilmiah yang dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi yang jumlahnya mencapai puluhan artikel. Telah menulis buku berbagai judul yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Aktivitas keseharian adalah pengajar di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, dan melakukan penelitian serta pengabdian masyarakat di berbagai tempat atas nama Universitas Bhayangkara.

Yayan Hendayana Lahir di Kuningan, Jawa Barat, 18 Agustus 1971. Menyelesaikan Pendidikan S3 Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Kewirausahaan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) tahun 2020. Saat ini sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Mengampu Mata Kuliah Kewirausahaan, Pemasaran Stratejik, Studi kelayakan Bisnis, Entrepreneurship and

Business Innovation, Teori Manajemen. Sejak tahun 2024 mengajar pada Program Doktor Ilmu Manajemen FEB Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Penulis juga sebagai pengajar pada Pelatihan Kewirausahaan Digital yang diselenggarakan oleh Pusat Penelitian dan Pengembangan SDPPPI, Badan Litbang SDM, Kementerian Kominfo tahun 2022-2024.

Disamping aktif sebagai pengajar, penulis juga aktif menulis pada jurnal ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal nasional terakreditasi dan internasional bereputasi, menulis buku ajar, diktat, maupun modul. Tulisan ilmiah yang dibuat berkaitan dengan bidang manajemen, kewirausahaan, pemasaran, dan bisnis internasional.