

KINERJA ORGANISASI



Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., M.M.
Prof. Dr. Ir. John E.H.J., FoEh., IPU.

KINERJA ORGANISASI

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KINERJA ORGANISASI

Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., M.M.
Prof. Dr. Ir. John E.H.J. FoEh, IPU.



KINERJA ORGANISASI

**Ni Kadek Suryani
John E.H.J. FoEh**

Desain cover
Dwi Novidiantoko

Sumber
www.freepik.com

Tata letak :
Nurul Fatma Subekti

Proofreader :
Nurul Fatma Subekti

Ukuran :
viii, 80 hlm, Uk; 15.5x23 cm

ISBN :
978-602-475-764-9

Cetakan Pertama:
September 2018

Hak Cipta 2018, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2018 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa atas perkenan Beliau sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan.

Buku ini merupakan himpunan dari beberapa materi perkuliahan khususnya pada mata kuliah Kinerja Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia yang tidak hanya menyajikan teori-teori tetapi juga disampaikan hasil-hasil penelitian yang bersumber dari jurnal-jurnal penelitian. Bahasan jurnal penelitian berasal dari dalam maupun luar negeri termasuk dari hasil penelitian yang penulis lakukan. Ini sekaligus merupakan pembeda buku ini dengan buku-buku dengan topik yang sama.

Buku ini diharapkan dapat bermanfaat, tidak terbatas bagi para mahasiswa, dosen dan juga untuk para praktisi di berbagai bidang. Bagi para mahasiswa dan dosen dapat berguna sebagai bahan referensi dan bagi para praktisi dapat dijadikan panduan pada pengambilan keputusan organisasi, penilaian kinerja organisasi dan motivasi karyawan.

Penulis mengakui keterbatasan buku ini yang masih jauh dari sempurna namun harapan penulis semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

Denpasar, Bali, Agustus 2018

Penulis

Kinerja Organisasi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR _____	v
DAFTAR ISI _____	vii
I. PENDAHULUAN _____	1
II. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ORGANISASI _____	6
1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia	6
a. Pandangan Berbasis Sumber Daya	7
b. Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2. Peran Penting Dukungan Manajer Lini	17
3. Keadilan dalam Organisasi	22
4. Efektivitas Organisasi	27
III. METODE PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI _____	33
IV. HASIL PENELITIAN KINERJA ORGANISASI _____	38
1. Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi	38
2. Pengaruh Dukungan Manajer Lini terhadap Kinerja Organisasi	41
3. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Organisasi	42
4. Pengaruh Efektivitas Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	44
5. Peran Variabel Pemediasi	45
V. MANAJEMEN KINERJA _____	49
1. Strategi Mengelola Kinerja	49
2. Tujuan dan Fungsi Manajemen Kinerja	51

Kinerja Organisasi

VI. MOTIVASI DALAM ORGANISASI	55
1. Motivasi Kerja Karyawan	55
2. Teori Motivasi	58
a. Teori Kebutuhan Maslow	58
b. Teori Dua Faktor Herzberg	60
c. Teori X dan Y McGregor	62
d. Teori Motivasi Berprestasi McClelland	64
PENUTUP	67
DAFTAR PUSTAKA	73

I. PENDAHULUAN

Memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) ternyata memberikan peluang dan tantangan yang sangat besar bagi perekonomian maupun bisnis di Indonesia. MEA yang saat ini telah diterapkan merupakan kerja sama antar negara-negara anggota ASEAN (*Association Southeast Asian Nations*) dalam mewujudkan kondisi ekonomi yang stabil dan mendorong daya saing para negara anggotanya di kancah perekonomian global¹. Kondisi ini mengarahkan Indonesia sebagai salah satu anggota ASEAN yang tengah memasuki arena pasar bebas dipaksa harus siap menghadapi persaingan yang lebih kompetitif, baik dalam memperoleh sumber daya maupun menghasilkan produk-produk berkualitas. Hal ini membuat para pebisnis di Indonesia harus memanfaatkan peluang dan menciptakan ide strategis untuk menghadapinya, agar tetap dapat bertahan di lingkungan bisnis global yang semakin dinamis dan tak menentu.

Dalam situasi atau berhadapan dengan lingkungan bisnis global, setiap organisasi atau perusahaan senantiasa berupaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari aktivitas-aktivitas operasinya dengan mempertimbangkan berbagai kendala dan kompetitornya. Tujuan akhir merupakan hasil yang dikejar perusahaan melalui eksistensi dan operasinya, antara lain: kesinambungan, keuntungan, efisiensi, kepuasan dan pembinaan karyawan, mutu produk atau pelayanan bagi konsumen, pertanggung-jawaban sosial, kepemimpinan pasar, dan lain sebagainya. Pada organisasi jasa orientasi menjadikan kepuasan pelanggan sebagai pilar utama dalam mewujudkan tujuannya memperoleh laba yang optimal

¹ Suroso, 2015, Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) dan Perekonomian Indonesia http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/150-artikel-keuangan-umum/20545-masyarakat-ekonomi-asean-mea-dan-perekonomian-indonesia-2006_03_01_archive.html

Kinerja Organisasi

dan berkelanjutan. Pelanggan yang terpuaskan menjadi aset besar untuk kelangsungan hidup organisasi tersebut sehingga perlu dilakukan peningkatan kualitas pelayanan yang ditawarkan demi memenuhi kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan yang dikelola secara baik akan memberikan hasil yang baik untuk memenuhi kepuasan pelanggan². Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan hal penting yang digunakan untuk menilai tingkat kinerja organisasi jasa. Tidak berbeda pada organisasi yang menghasilkan produk atau barang, pembeli menentukan kelangsungan jalannya usaha tersebut. Pembeli sebagai pelanggan harus tetap dijaga melalui pelayanan yang maksimal. Organisasi harus memperhatikan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggannya agar kinerja usaha mereka dapat ditingkatkan.

Untuk mencapai hasil kerja organisasi secara maksimal, setiap organisasi harus berusaha memenuhi tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya sambil menjamin keberlanjutan organisasi jangka panjang³. Artinya kinerja organisasi tercapai apabila tugas atau pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien dan tetap relevan dengan keinginan semua pemangku kepentingan (*stakeholder*). Di sini ditekankan komponen utama kinerja organisasi yakni pemahaman pencapaian tujuan yang sesuai target (efektif) dan menggunakan sumber daya yang relatif sedikit (efisien) sebagai perilaku manajemen operasional.

Istilah kinerja organisasi telah banyak dijabarkan oleh beberapa ahli. Atas dasar pengertian yang diberikan dari berbagai sumber, pada Tabel 1 berikut ini disajikan intisari pendapat masing-masing sumber tentang definisi kinerja organisasi.

² Utama, Rai I Gusti Bagus, 2015, Strategi Pemasaran Jasa Hotel Menghadapi MEA 2015, *Makalah seminar* ----- hal: 1-13

³ Byremo, Cathrine, 2015, Human Resource Management and Organisational Performance: Does HRM lead to improved organisational performance?, *Master's Thesis, University of Oslo*, hal: 1-49

Tabel 1. Intisari Pengertian Kinerja Organisasi

No	Sumber	Pengertian	Kinerja yang Diukur
1	Hyde, 2008 ⁴	Nilai dari keuntungan yang dihasilkan.	<i>Profitability</i>
2	Richard dan Johnson 2001 ⁵	Hasil akhir dari kinerja keuangan, produk dan <i>shareholder return</i> .	<i>Financial, product, shareholder return</i>
3	Quansah, Nancy, 2013 ⁶	Hasil akhir organisasi yang diukur berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.	Tujuan dan sasaran yang direncanakan
4	Byremo, C, 2015 ⁷	Hasil akhir yang dicapai pada kinerja keuangan, kinerja pasar, kinerja operasional dan kinerja karyawan.	<i>Financial, market share, operational, employee performance</i>
5	Balsam <i>et al.</i> , 2011 ⁸	Tingkat pengembalian asset perusahaan dan pengembalian saham tahunan.	<i>Return of Asset (ROA), annual stock return</i>
6	Sarac <i>et al.</i> , 2014 ⁹	Penilaian atas tingkat asset dan perkembangan usaha.	<i>ROA, firm growth</i>

Sumber: kajian penulis, 2018

⁴ Hyde, Jeffrey, Richard Stup, and Lisa Holden, 2008, The Effect of Human Resource Management Practices on Farm Profitability: An Initial Assessment, *Economics Bulletin*, Vol.17, No. 12, hal: 1-10

⁵ Richard, O.C., dan Johnson, N.B., 2001, Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance," *International Journal of Human Resource Management*, 12, 2, hal: 299-310.

⁶ Quansah, Nancy, 2013, The impact of HRM Practice on Organizational Performance: the case study of some selected rural banks, Master Thesis, College of art and social science School of Business

⁷ Byremo, Cathrine, 2015, Human Resource Management and Organisational Performance: Does HRM lead to improved organisational performance?, *Master's Thesis, University of Oslo*, hal: 1-49

⁸ Balsam, S., G. D. Fernando and A. Tripathy (2011), The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *Journal of Business Research*, Volume 64(2), hal: 187-193.

⁹ Saraç, M., Y. Ertan and E. Yücel (2014), How do business strategies predict firm performance? An investigation on Borsa Istanbul 100 Index. *The Journal of Accounting and Finance*, Volume 61, hal: 121-134.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi yang selalu identik dengan keadaan keuangan organisasi, saat ini tidaklah selalu berhubungan dengan nilai finansial yang dicapai di akhir periode dalam usaha organisasi. Berdasarkan pengertian tentang kinerja organisasi dari beberapa sumber yang telah dikemukakan dapat dilihat bahwa penekanan definisi yang diberikan terdapat pada proses dan hasil akhir yang dicapai organisasi pada periode tertentu. Penilaian yang digunakan berbeda-beda tergantung dari perencanaan awal dan arah kerja organisasi baik dari persepsi keuangan maupun non keuangan. Dengan demikian kinerja organisasi dapat dipandang sebagai hasil dari proses yang dilakukan oleh individu-individu yang ada di dalamnya berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Perusahaan, yang ingin menjadi paling kompetitif terhadap pesaing mereka di pasar, haruslah menetapkan sebuah tujuan sebagai senjata dalam meningkatkan kinerjanya. Tujuan yang tidak saja terarah dengan pencapaian kinerja keuangan namun juga harus mempertimbangkan peningkatan kinerja karyawan, operasional maupun kepuasan pelanggan.

II. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ORGANISASI

Kinerja sebuah organisasi tidak dapat dicapai hanya dari sisi internal saja namun telah terbukti pencapaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor yang berperan menciptakan keberhasilan maupun kegagalannya. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui variabel yang berperan penting di dalamnya. Pada bagian ini akan diuraikan beberapa variabel yang telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja organisasi yaitu di antaranya variabel pengelolaan sumber daya manusia, dukungan manajer lini, keadilan organisasi, efektifitas organisasi dan variabel mediasi.

1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah hal penting yang perlu mendapat perhatian di berbagai kegiatan usaha dalam organisasi, mengingat kualitas mereka menentukan pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu investasi organisasi dalam rangka meningkatkan kompetensi dan keahlian mereka dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan dalam suatu unit usaha, terutama dalam era globalisasi yang penuh persaingan dan kompetisi. Persaingan yang semakin ketat inilah yang membuat para pelaku usaha harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sebagai kunci kesuksesan mereka.

Program pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia mengajarkan berbagai keterampilan baru kepada para karyawan agar mereka tidak tertinggal dan untuk memenuhi keinginan perkembangan karier mereka akibat perubahan lingkungan kerja. Pada program ini akan diikuti dengan penilaian prestasi kerja yang

bertujuan untuk melihat kinerja karyawan agar sesuai dengan harapan. Selanjutnya dilakukan bimbingan konseling, disiplin serta berlanjut pada pengembangan menyeluruh organisasi¹⁰.

Manajemen sumber daya manusia menjadi tugas penting untuk mengetahui bahwa pengelolaan sumber daya manusia dengan berdaya guna akan mampu mencapai tujuan organisasi sesuai rencana kerja yang telah ditentukan. Kegiatan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia ini bertujuan untuk memastikan bahwa anggota organisasi memiliki keterampilan atau kompetensi untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan dimana kegiatan ini dapat difokuskan pada program pelatihan dan pengembangan (*training and development*), program pengembangan karier dan program pengembangan kinerja organisasi¹¹. Selain program-program tersebut, maka dibutuhkan program pendukung peningkatan kompetensi mereka seperti bentuk kompensasi atau penghargaan, terutama kepada mereka yang berprestasi.

a. Pandangan Berbasis Sumber Daya

Teori yang membahas mengenai sumber daya dan kemampuan internal organisasi serta hubungannya dengan pengambilan keputusan strategis dijelaskan dalam Teori Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View Theory/RBV*). *RBV* merupakan kerangka kerja yang menekankan pada pemahaman sumber-sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki perusahaan, seperti yang dicetuskan oleh Barney pada 1991¹².

Fondasi teori *RBV* dapat ditemukan dalam berbagai studi manajemen sumber daya manusia strategis. Substansi utama *RBV*

¹⁰ Rachmawati, Ike Kusdyah, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi, hal:15

¹¹ Jon M. Werner dan Randy L. DeSimone, 2012, *Human Resource Development*, Sixth Edition, Canada by Nelson Education, Ltd, hal: 9 - 10

¹² Barney, J. B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), hal: 99-120

Kinerja Organisasi

adalah sumber daya yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu sumber daya yang bernilai, langka atau unik serta sulit untuk ditiru dan tidak ada substitusinya atau penggantinya. Sumber daya perusahaan dinyatakan bernilai ketika dapat digunakan untuk implementasi strategi hingga dapat menghasilkan keluaran (*output*) yang efektif dan efisien. Sumber daya dikatakan langka apabila sumber daya tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan lain terutama perusahaan pesaing. Dengan sumber daya yang dimiliki tersebut perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya dan pesaing tidak akan mampu melakukan hal yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya yang langka dan bernilai akan menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dan perusahaan pesaing yang tidak memiliki sumber daya tersebut akan tersingkir dalam persaingan lokal maupun global.

Pandangan RBV merupakan pandangan yang menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu organisasi yang didasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari aset, keahlian, kapabilitas, dan aset tidak berwujud yang spesial bagi organisasi. Asumsi yang mendasari RBV adalah perusahaan berbeda secara fundamental karena setiap organisasi memiliki kumpulan sumber daya yang unik berupa aset dan kapabilitas organisasional untuk memanfaatkan aset tersebut. Tiap organisasi mengembangkan kompetensi dari sumber-sumber ini dan ketika dikembangkan dengan maksimal maka kompetensi ini dapat menjadi sumber keunggulan bersaing organisasi. Adapun kriteria RBV diturunkan dari gagasan bahwa sumber daya akan lebih bernilai jika bersifat penting, langka, menghasilkan, berkesinambungan, tidak ada pengganti, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat ditransfer¹³. Ditambahkan bahwa sumber daya yang strategik merupakan aset spesifik dalam organisasi publik dan

¹³ Carmeli, A. 2004. Strategic Human Capital and Performance of Public Sector Organizations, *Scandinavia Journal Management*, 20, hal: 375-392.

salah satu aset strategik perusahaan adalah memiliki modal sumber daya manusia (*human capital*) yang strategik.

Sumber daya perusahaan dapat meliputi seluruh aset, kapabilitas, proses administrasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan (*knowledge*) dan lainnya yang dikendalikan perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang akan meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya¹⁴. Lebih lanjut Barney mengelompokkan sumber daya perusahaan ke dalam tiga kategori yaitu (a) *physical capital resources* meliputi teknologi yang digunakan perusahaan, pabrik, peralatan, lokasi usaha dan akses ke bahan baku, (b) *human capital resources* meliputi pengalaman, kemampuan, kecerdasan individu yang ada di dalam perusahaan, dan (c) *organizational capital resources* meliputi struktur pelaporan, perencanaan, pengawasan baik di dalam maupun hubungan dengan lingkungan luar perusahaan.

Suardhika (2011) mengemukakan bahwa sumber daya merupakan bagian yang sangat penting dalam organisasi, karena merupakan kompetensi inti untuk mencapai keunggulan bersaing serta sebagai penentu apa yang dapat dilakukan organisasi selanjutnya. Sumber daya dan kemampuan internal dapat mempengaruhi penetapan pilihan-pilihan strategis yang dibuat oleh perusahaan saat berkompetisi di lingkungan bisnis eksternalnya¹⁵. Barney juga menjelaskan bahwa sumber daya adalah sekumpulan faktor yang dimiliki atau dikontrol oleh perusahaan yang terdiri dari *tangible assets* maupun *intangibile assets* dan kapabilitas yang merupakan kemampuan berlandaskan pengetahuan serta pengalaman dalam mengelola sumber daya agar dapat tumbuh dengan tingkat

¹⁴ Barney, J. B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), hal: 99-120

¹⁵ Suardhika, I Nengah, 2011, Integrasi Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan dan Dinamika Lingkungan sebagai Basis Strategi Bersaing serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Bali), *Desertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Brawijaya, Malang*

Kinerja Organisasi

yang lebih tinggi dibanding perusahaan lain untuk menghasilkan produk atau jasa yang sama. Sumber daya merupakan salah satu faktor yang bisa dikendalikan oleh perusahaan, sedangkan kapabilitas dipahami sebagai sebuah kemampuan untuk menggunakan sumber daya dalam kombinasi proses dan organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Selanjutnya kompetensi merupakan keterampilan khusus dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dengan menggunakan cara yang sangat efektif.

RBV memberikan perhatian untuk menganalisis kinerja organisasional dari sumber daya mereka dibandingkan dengan aktivitas pasar produk. Ketika sumber daya yang dimiliki, kemampuan dan kompetensi menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka akan dapat meningkatkan kinerja organisasional di atas normal. RBV merupakan dasar keunggulan kompetitif organisasi yang utamanya terletak pada sekumpulan aset perusahaan yang berwujud atau tidak berwujud. RBV menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika sumber daya dikelola sedemikian rupa sehingga apa yang dihasilkan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Hal ini sejalan dengan Carmeli (2004) yang menjelaskan bahwa sumber daya yang strategis merupakan aset spesifik dalam organisasi publik dan salah satu aset strategis perusahaan adalah memiliki *human capital* yang strategis¹⁶.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, sebagai penggerak dalam pencapaian tujuannya. Manusia yang memiliki potensi dan kompetensi yang

¹⁶ Carmeli, A. 2004. Strategic Human Capital and Performance of Public Sector Organizations, *Scandinavia Journal Management*, 20, hal: 375-392.

merupakan aset dan berfungsi sebagai modal vital non-material dalam organisasi.

Terdapat dua alasan mengapa sumber daya manusia disebut sebagai unsur yang paling vital bagi organisasi yaitu pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran organisasi dalam menjalankan bisnis¹⁷. Sumber daya manusia juga disebutkan sebagai aset yang paling penting sebagai senjata yang menjalankan usaha menuju rencana yang ditetapkan, namun banyak yang tidak sepenuhnya memanfaatkan sisi potensial mereka¹⁸.

Untuk itu, potensi dan kompetisi sumber daya manusia perlu dikelola dan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berfokus pada pengelolaan manusia atau orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat¹⁹. Atau dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan dimana yang satu dan lainnya saling berhubungan dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Di sini manajemen

¹⁷ Rachmawati, Ike Kusdyah, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi, hal:1

¹⁸ Ahmad Sohel dan Schroeder Roger G, 2003, The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management* 21, hal: 19-43

¹⁹ Handoko, T.Hani, 1996, Manajemen sumber daya Manusia, BPFE, Yogyakarta, hal: 6

Kinerja Organisasi

sumber daya manusia harus dipandang tidak sebagai proses pengelolaan manusia secara tradisional namun harus dilakukan proses pengelolaan secara strategik. Pengelolaan sumber daya manusia yang strategik akan dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusia itu sendiri dan memandang manusia sebagai aset yang harus dikelola dan ditingkatkan kompetensi mereka. Atau dengan kata lain sumber daya manusia tidak dipandang dari apa yang mereka lakukan melainkan dari apa yang mereka hasilkan.

Mengingat peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi merupakan elemen utama untuk mencapai kesuksesan perusahaan, keterlibatan mereka sangat diperlukan dalam pengembangan dan pelaksanaan strategi bisnis dalam menciptakan efektifitas organisasi. Pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi dan keunggulan bersaingnya. Ini telah dibuktikan dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan dari penerapan praktik manajemen sumber daya manusia dan program pengembangan karyawan terhadap kinerja organisasi²⁰. Artinya semakin meningkatnya pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan organisasi maka semakin meningkat pula kinerja organisasi yang dapat dicapai, demikian juga sebaliknya.

Tujuan dari penerapan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan²¹ sementara fungsinya adalah untuk menjalankan setiap kegiatan dengan aktivitas unggul sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal menuju kesuksesan organisasi. Tidak saja pada fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian,

²⁰ Wright P, Gardner T, Moynihan L dan Allen M, 2005, The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology* 58 (2), hal: 409-46.

²¹ Rachmawati, Ike Kusdyah, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi, hal:14

pengarahan dan pengendalian namun juga pada fungsi operasional seperti pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja²². Dari sini dapat dilihat pentingnya penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi untuk pencapaian tujuan kerjanya.

Dalam pelaksanaan proses mengelola sumber daya organisasi diperlukan beberapa aktivitas di dalamnya yang mana aktivitas dimaksud sering disebut sebagai fungsi atau praktik-praktik manajemen sumber daya manusia. Praktik manajemen sumber daya manusia terdiri dari berbagai proses kegiatan. Praktik manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai tindakan-tindakan yang diambil untuk membentuk satuan kerja yang efektif yang meliputi kegiatan persiapan dan penarikan karyawan, seleksi dan pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki²³. Tan dan Nasurdin (2011) menyebutkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kegiatan yang spesifik dan kebijakan yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan, memastikan mereka berfungsi efektif untuk keberlangsungan hidup organisasi²⁴.

Atas dasar itu maka dapat dikatakan bahwa kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dan pengaruh penting dalam kelanjutan kegiatan organisasi. Melalui aktivitas yang dilakukan guna pengembangan sumber daya manusia akan dapat mendorong produktivitas kerja mereka untuk meningkatkan

²² Sunyoto, Danang, 2012, Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (praktik penelitian), *Jagakarsa, Buku Seru*, hal: 4-6

²³ Wright P, Gardner T, Moynihan L dan Allen M, 2005, The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology* 58 (2), hal: 409-46.

²⁴ Tan, C, L dan Nasurdin, A, M, 2001, Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness|| *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue*, hal: 155-167

Kinerja Organisasi

kemampuan, keterampilan dan perubahan sikap anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia menurut para ahli terdiri dari beberapa jenis aktivitas. Ahmad dan Schroeder (2003) menyebutkan kegiatan yang mencakup penekanan pada pemilihan karyawan atau proses perekrutan (yang cocok dengan budaya organisasi, mencari karyawan yang memiliki perilaku baik, sikap dan keterampilan), kegiatan pemberian kompensasi dan proses mengembangkan karyawan melalui training, dimana semua ini akan menimbulkan dorongan kerja di antara tim kerja mereka²⁵. Sementara Havenga (2009) menekankan pada empat bagian pokok kegiatan yaitu seleksi dan rekrutmen, komunikasi dan motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta kesejahteraan dan kompensasi²⁶. Quansah (2013) menjelaskan adanya tujuh kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia yang berdampak kuat terhadap kinerja organisasi yaitu rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan karyawan (*employment security*), penilaian kinerja, partisipasi karyawan dan perencanaan karier²⁷.

Dari berbagai jenis kegiatan yang disampaikan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pada pelaksanaan kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia terdapat berbagai kegiatan yang mereka gunakan. Pada umumnya mereka menekankan pada kegiatan dasar menggunakan kegiatan perekrutan, pemeliharaan, pengembangan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat untuk mendukung misi dan tujuan organisasi. Kegiatan dasar ini

²⁵ Ahmad Sohel dan Schroeder Roger G, 2003, The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management* 21 (2003), hal: 19-43

²⁶ Havenga Werner, 2009, Managing Human Capital to Ensure Small and Medium-Sized Enterprise Competitiveness. *University of Johannesburg South Africa*

²⁷ Quansah, Nancy, 2013, The impact of HRM Practice on Organizational Performance: the case study of some selected rural banks, Master Thesis, College of art and social science School of Business

dipakai selain kegiatan tambahan lainnya yang juga digunakan pada organisasi berbeda seperti penilaian kinerja (*performance appraisal*), manajemen karier (*career management*), *training*, *reward system*, dan rekrutmen¹⁸. Pelaksanaan kegiatan perekrutan, seleksi dan orientasi karyawan baru, pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan pelaksanaan pengawasan karyawan, pemberian kompensasi dan pengembangan karier serta pelaksanaan penilaian kinerja karyawan²⁸. Sementara kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih luas diungkapkan oleh Irianto (2011) yang menguraikan kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia terdiri dari seluruh kegiatan yang dimulai dari perencanaan hingga pemberhentian karyawan²⁹. Proses di sini disebutkan pada pelaksanaan yang lebih lebar yaitu dari awal mendapatkan karyawan, pemeliharaan hingga pemutusan hubungan kerja mereka.

Dilihat dari jenis kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh para peneliti seperti yang telah diuraikan tidaklah sama satu dengan lainnya, namun secara umum dapat digaris bawahi kegiatan tersebut menyangkut perekrutan hingga pemutusan hubungan kerja. Di dalamnya, termasuk kegiatan penyusunan analisis jabatan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, kemudian berturut-turut fungsi penggajian, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan karier, pembinaan hubungan antar individu (*employee relationships*), serta perancangan berbagai program kualitas kehidupan kerja (*quality of working life*). Namun yang terpenting adalah disesuaikan dengan keadaan organisasi tersebut karena apabila penerapan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang baik akan dapat memainkan

²⁸ Suryani, Ni Kadek, 2018, Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dan variable pemediasi, *Disertasi Doktor Ilmu Manajemen*, Universitas Udayana Denpasar

²⁹ Irianto, Jusuf, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia: *Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik Tahun 2011, Volume 24, Nomer 4, hal: 281-291*

Kinerja Organisasi

peran penting dalam memberikan kontribusi untuk manajemen dan organisasi, serta inovasi melalui kemampuan karyawan untuk menggunakan pengetahuan demi pencapaian tujuan akhir organisasi.

Penerapan praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi memiliki pengaruh yang signifikan tidak hanya pada kinerja organisasi namun juga dalam mempertahankan keberlanjutan kinerjanya, ini telah dibuktikan dari beberapa penelitian para ahli³⁰. Penerapan praktik manajemen sumber daya manusia juga berdampak pada kinerja individu dan komitmen kerja pribadinya. Komitmen kerja karyawan dapat ditingkatkan apabila organisasi menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan tepat³¹.

Penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik juga berpengaruh langsung terhadap kemampuan, tingkah laku dan perilaku karyawan³². Di samping itu juga berdampak pada peningkatan kinerja akhir karyawan yang menyangkut kinerja individu, perilaku kerja, produktivitas dan absensi³³. Untuk itu dapat dikatakan bahwa penerapan praktik manajemen sumber daya yang baik di samping dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilities*), juga dapat menambah peningkatan produktivitas, efektifitas kerja dan penurunan tingkat karyawan berhenti (*turn over*). juga dapat menghasilkan pengetahuan, peningkatan motivasi, sinergi, dan komitmen karyawan. Hal ini pada akhirnya akan dapat mempercepat pencapaian kinerja organisasi yang direncanakan. Kinerja tinggi dari praktik kerja manajemen sumber

³⁰ Suryani, Ni Kadek, 2018, Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dan variable pemediasi, *Desertasi Doktor Ilmu Manajemen*, Universitas Udayana Denpasar

³¹ Jacob, C., dan Jolly, J., 2012, Impact of Nationality on Employees' Perception Towards Human Resource Management Policies. *Asian Social Science*, 8(15),hal: 31-45

³² Katou, A. A, 2008, Measuring the impact of HRM on Organizational Performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), hal: 119-142.

³³ Gavino, M., 2005, Understanding the Impact of HR Practices on Employee Attitudinal and Behavioral Outcomes: The Role of POS, *Dissertations and Theses*, University of Illinois at Chicago

daya manusia dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, kemampuan karyawan serta dapat meningkatkan motivasi kerja, mengurangi kelalaian, mengurangi tingkat karyawan berhenti (*turn over*) dan meningkatkan retensi karyawan berkualitas.

2. Peran Penting Dukungan Manajer Lini

Bergeraknya roda bisnis sebuah organisasi membutuhkan peran dari berbagai pihak baik staff maupun manajer. Manajer adalah seorang yang memegang kunci untuk hidup dan jalannya organisasi, memastikan organisasi mencapai tujuannya, menjalankan rencana, mengawasi pelaksanaannya dan memastikan seluruh karyawan mencapai target yang telah ditetapkan organisasi. Manajer adalah figur utama yang memainkan peran dalam perencanaan, pengembangan dan implementasi dari sistem personalia³⁴, sehingga keberadaannya sangat diperlukan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan karyawan.

Sebagai pemediasi antara arah kerja organisasi dan peningkatan kinerja karyawannya, seorang manajer bertanggungjawab atas seluruh aktivitas dan produktivitas karyawan serta berperan penting atas keberhasilan kerja mereka³⁵. Teori pertukaran sosial atau *social exchange theory* menyebutkan bahwa apabila harapan arah kerja karyawan dan manajer dapat berhubungan dengan baik maka mereka akan dapat membangun dan menghasilkan sebuah perilaku positif di antara keduanya. Artinya bagi karyawan akan terbangun perilaku positif terhadap atasannya, dan atasannya akan dapat membantu atau mendorong karyawannya mencapai tujuan organisasi. Di sini terdapat hubungan timbal balik yang positif namun juga dapat terjadi sebaliknya.

³⁴ Rachmawati, Ike Kusdyah, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi, hal:2

³⁵ Sunday Kehinde James dan Somoye R.O.C, 2011, Organization Performance: The Roles and the Duties of Managers, *Journal of African Macroeconomic Review*, Vol. 1, No. 1,

Kinerja Organisasi

Seorang manajer yang berhubungan langsung dengan bawahannya ada di posisi Manajer Lini. Menurut Boxall dan Purcell (2008) manajer lini adalah mereka yang membawahi langsung karyawan pada tingkat operasional organisasi, yang terlibat langsung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dan selalu memonitor kinerja tim (*team*) yang dipimpinnya³⁶. Dia adalah seseorang yang mengepalari karyawan di setiap divisi dalam organisasi seperti di bagian keuangan, pemasaran, produksi, operasional dan sumber daya manusia. Sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa manajer lini adalah orang-orang yang berada setingkat di bawah manajer utama yang bertanggung jawab dan membawahi langsung karyawan di departemennya. Mereka yang bekerja langsung dengan karyawannya untuk membangun perilaku positif di tempat kerja dan membantu serta mendorong karyawannya mencapai tujuan organisasi.

Dalam manajemen modern, penerapan praktik manajemen sumber daya manusia tidak lagi difokuskan sebagai tugas dari departemen personalia saja namun untuk hasil yang efektif dan maksimal, penerapannya disertai dengan melibatkan seorang manajer lini³⁷. Dalam penelitian juga telah membuktikan bahwa aktivitas pekerjaan seorang manajer lini banyak terlibat dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia dan kegiatan tersebut telah memberikan hasil maksimal dan saat ini telah menjadi tanggung jawab pekerjaan mereka³⁸. Sehingga seorang manajer lini memiliki peran penting sebagai agen atau penengah dalam

³⁶ Boxall, P. dan Purcell, J., 2008, Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We be Going? *International Journal of Management Reviews* 2 (2), hal: 183-203.

³⁷ Brewster H dan, C.Larsen, H., 2003, Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), hal: 228-244.

³⁸ Renwick, D, 2003, Line Manager Involvement in HRM: an Inside View, *Employee Relations Vol. 25 No. 3, 2003*, hal: 262-280

pengimplementasian praktik manajemen sumber daya manusia di tingkat operasional dan di lapangan.

Keterlibatan seorang manajer lini dalam memberikan dukungan pada kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai hal seperti pada kegiatan penilaian kinerja, perekrutan, seleksi, training dan pengembangan, penanganan keluhan dan disiplin, penggajian serta pengembangan karier bawahan. Di samping itu, juga terlibat dalam memberikan dukungan pada aktivitas penggajian, rekrutmen, hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta pengembangan kerja dan karier³⁹. Ini membuktikan bahwa keterlibatan seorang manajer ini semakin diperlukan pada kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Seorang manajer lini memegang kunci penting dalam pengimplementasian kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia khususnya pada pelaksanaan pendekatan kemanusiaan yang komprehensif dalam penanganan permasalahan kepegawaiannya. Pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia akan dipandang efektif apabila disentuh langsung oleh seorang manajer lini mengingat dia adalah orang yang paling bekerja dekat dengan karyawannya.

Dampak utama yang terlihat dari keterlibatan manajer lini pada kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia adalah dukungan yang diberikan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan, ini akan berpengaruh langsung terhadap kinerja manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi⁴⁰. Artinya karyawan yang pada umumnya menerima dan menjalani perintah dari manajer lini mengharapkan manajer lini tersebut dapat memberikan dukungan berupa motivasi dalam perubahan sikap dan perilaku kerja mereka untuk berkinerja produktif. Karyawan yang merasakan manfaat dari dukungan atasan akan dapat membangun dalam dirinya sebuah rasa

³⁹ Budhwar, P., 2000, Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resources Management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), hal: 141-157.

⁴⁰ Currie, G., dan Procter, S., 2001, Exploring the Relationship between HR and Middle Managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), hal: 53-69.

Kinerja Organisasi

dan tanggung jawab yang lebih besar bagi atasan maupun organisasinya. Di sini seorang manajer harus mampu berperan dalam menangani kualitas, pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya serta memastikan organisasi untuk merekrut orang yang tepat dan mempertahankan mereka yang berkualitas⁴¹. Sehingga hasil akhir dari sebuah penerapan praktik manajemen sumber daya manusia sangat ditentukan oleh bagaimana manajer lini menjawab pertanyaan dan mengimplementasikan seluruh praktik yang diarahkan kepada karyawan atau bawahannya.

Manajer lini merupakan sebuah posisi yang penting dalam pengimplementasian manajemen sumber daya manusia dari rencana strategis menjadi praktik nyata di lapangan sebagai arah kerja tim dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga fungsi dari dukungan yang diberikan oleh manajer lini tidak bisa dipandang sebelah mata karena mereka mempunyai kedudukan yang sangat penting dan dapat memperkuat hubungan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

Menurut Platonova (2005) peran penting dukungan manajer lini dapat dilihat dari kegiatan komunikasi yang dilakukan kepada bawahannya, pembinaan yang efektif yang diberikan, penilaian kinerja yang diterapkan secara objektif, serta pemberian bantuan dorongan kepada stafnya⁴². Sementara Lansbergen (2010) menjelaskan peran manajer lini dalam praktik manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada pelaksanaan kegiatan perekrutan, seleksi dan orientasi karyawan baru, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, pelaksanaan keadilan serta pelaksanaan pengawasan karyawan⁴³. Dari

⁴¹ Vemic, Jelena, 2007, Employee Training and Development and The Learning Organization, *Economics and Organization Vol. 4, No 2, 2007, hal: 209 – 216*

⁴² Platonova, Elena A. 2005, The Relationship Among Human Resource Management, Organizational Culture, And Organizational Performance, *A Thesis of Doctor Of Philosophy, The University of Alabama at Birmingham, USA.*

⁴³ Lansbergen Floortje, 2010, The effectiveness of front-line managers as implementers of HRM, The effect of facilitating factors; competences, time capacity and HR support, *Master's thesis Human Resource Studies, Tilburg University.*

penjelasan tersebut terlihat peran yang diberikan oleh manajer lini meliputi pada kegiatan komunikasi dan pada kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia. Diyakini keterlibatan tersebut memiliki andil besar dalam memperlancar jalannya kegiatan di departemennya. Manajer lini yang memiliki kompetensi dalam penerapan praktik manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah nilai lebih untuk mengatasi permasalahan karyawan dan dalam memberlakukan karyawannya sebagai aset yang perlu dikembangkan.

Tingginya pengaruh peran manajer lini pada pelaksanaan praktik sumber daya manusia dalam organisasi telah dibuktikan oleh peneliti sebelumnya, di antaranya peningkatan kepuasan kerja karyawan serta meningkatnya produktivitas dan kinerja bawahan dicapai karena adanya peran penting dari para manajer dan supervisornya. Peningkatan produktivitas dan kinerja bawahan ditemukan berhubungan signifikan dengan tindakan dari dukungan para manajer dan peran supervisornya⁴⁴. Juga ditemukan bahwa dukungan yang diberikan oleh manajer lini berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi dan perannya sangat kuat memediasi praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan⁴⁵. Dari hasil penelitian tersebut telah membuktikan besarnya peran seorang manajer lini pada pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia untuk mencapai kepuasan kerja melalui peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasinya. Keberadaan seorang manajer lini pada kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia tidak dapat dipandang rendah, posisi manajer lini sangat penting sebagai pendorong bagi tim kerja

⁴⁴ Lansbergen Floortje, 2010, The effectiveness of front-line managers as implementers of HRM, The effect of facilitating factors; competences, time capacity and HR support, *Master's thesis Human Resource Studies, Tilburg University*

⁴⁵ Suryani, Ni Kadek, 2018, Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dan variable pemediasi, *Desertasi Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Udayana Denpasar*

Kinerja Organisasi

mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kerja sama manajer sumber daya manusia terhadap manajer lini juga diperlukan, jika tidak, maka akan dapat mengakibatkan kesalahan pengambilan keputusan pada tingkat operasional.

3. Keadilan dalam Organisasi

Menciptakan situasi kerja yang nyaman dalam sebuah organisasi merupakan dambaan para anggotanya. Situasi kerja dengan lingkungan yang nyaman akan berdampak pada rasa senang dan puasanya mereka melaksanakan pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan telah menjadi tujuan akhir organisasi saat ini. Menurut Elamin dan Alomaim (2011) salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan seorang karyawan dalam bekerja adalah faktor keadilan. Keadilan yang diharapkan dan diterapkan dalam organisasi yang dirasakan oleh mereka. Dengan menciptakan persepsi keadilan bagi karyawannya, akan mendorong mereka merasakan emosional yang positif pada pekerjaan yang dilakukannya, yang pada akhirnya menciptakan kepuasan mereka dalam bekerja⁴⁶. Kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh pada kinerja mereka sehingga rasa keadilan yang diterima oleh mereka akan dapat meningkatkan kinerja mereka juga. Rasa nyaman dapat menurunkan tingkat stres dan meningkatkan berbagai sikap individu yang lebih baik lainnya. Rasa adil juga dapat menciptakan rasa keterikatan yang tinggi dari karyawan terhadap organisasinya.

Keadilan dalam organisasi atau sering disebut dengan istilah keadilan organisasional (*organizational justice*) telah banyak diulas dan diteliti oleh para ahli. Pengertiannya pun telah banyak diuraikan dalam berbagai dimensi, menurut Gibson *et al.*, (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat individu yang merasa

⁴⁶ Elamin, A.M. dan Alomaim, N., 2011. Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction And Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment? *International Management Review*, Vol. 7, No.1, hal: 38-49.

diperlakukan sama dalam organisasi tempatnya bekerja, mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi, kenaikan jenjang karier dan prosedur seleksi yang benar⁴⁷. Artinya karyawan meyakini bahwa diberlakukan sama dalam hak dan kewajibannya berdampak pada rasa adil yang mereka terima dan mereka akan merasa dibutuhkan oleh perusahaan.

Griffin dan Moorhead (2012) memberi uraian tentang keadilan organisasi adalah sebuah ukuran dari tingkat kewajaran yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengambilan keputusan termasuk pengambilan keputusan manajerial dan penjelasan tentang persepsi keadilan individu dalam organisasi⁴⁸. Ini berarti karyawan yang merasa dan menganggap organisasi tempatnya bekerja adil ketika yakin bahwa pekerjaan dan hasil yang diterimanya adalah sesuai dengan tingkat kewajaran khususnya pada alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi. Rasa keadilan akan muncul ketika organisasi konsisten dalam pengambilan keputusan organisasi terutama terkait dengan keseimbangan yang didapatkan dan yang diberikan oleh karyawan.

Berdasarkan pandangan beberapa ahli ini maka dapat disarikan bahwa keadilan organisasional merupakan wujud yang mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterimanya dalam organisasi atau bentuk evaluasi karyawan terhadap perlakuan organisasi terhadap dirinya dalam hal upaya yang *adil* untuk mendapatkan hasil, proses yang dilakukan secara adil, serta bentuk-bentuk keadilan perlakuan interpersonal terhadap masing-masing karyawannya. Pengukuran tingkat keadilan organisasional dilakukan

⁴⁷ Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., dan Konopaske, R. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill

⁴⁸ Griffin Ricky W. dan Moorhead Gregory, 2012, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Tenth Edition, Production Service: S4 Carlisle Publishing Services.

Kinerja Organisasi

penilaian dalam tiga bagian yaitu keadilan prosedural (*procedural*), distributif (*distributive*) dan interaksional (*interactional*)⁴⁹.

Keadilan prosedural adalah keadilan yang berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan yang dapat berbentuk pembuatan peraturan yang ada di organisasi, pemberian hukuman, dan lainnya. Ketika pekerja menganggap keadilan prosedural tinggi, maka mereka akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan, mengikuti aturan, dan menganggap hasil yang relevan adalah adil. Tetapi sebaliknya apabila para pekerja merasa adanya ketidakadilan prosedural, maka mereka cenderung menarik diri untuk berpartisipasi, cenderung mengabaikan aturan dan kebijakan, serta hasil capaian dalam organisasi dianggap kurang *fair*. Keadilan prosedural merupakan persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar imbalan, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*. Ada empat cara yang dipakai untuk menilai keadilan prosedural ini, yaitu: (a) *Voice*, kesempatan pegawai untuk menyampaikan aspirasinya, menyuarakan ide dan masukan kepada organisasi. (b) *Trust*, kepercayaan pegawai terhadap pembuatan keputusan, pemberlakuan peraturan dan tata tertib. (c) *Neutrality*, persepsi pegawai tentang kejujuran dan ketidakbiasaan pembuatan keputusan, termasuk kepercayaan karyawan terhadap atasan yang mengeluarkan peraturan atau tata tertib tersebut. (d) *Standing*, perlakuan yang didapat oleh pegawai dari otoritas yang membuat keputusan, termasuk kepercayaan yang diberikan oleh atasan terhadap bawahannya.

Keadilan distributif adalah mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan dengan imbalan dan hasil yang bernilai lainnya yang didistribusikan dalam organisasi. Persepsi ini mempengaruhi

⁴⁹ Nadiri, H. and Tanova, C., 2010, An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job satisfaction, & Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, No. 29, hal: 33 –41.

kepuasan individu dengan berbagai pekerjaan yang berhubungan dengan hasil yang dicapai seperti gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk maju. Keadilan distributif tidak hanya berkaitan dengan imbalan tetapi juga dengan hukuman, akan tetapi hukuman dalam organisasi juga harus diberikan secara adil sesuai dengan perilaku negatif karyawan. Artinya keadilan distributif merupakan keadilan atas hasil kerja baik individu maupun kelompok, yang bukan hanya semua karyawan mendapatkan keadilan imbalan saja, akan tetapi keadilan hukuman juga harus diberlakukan secara adil bagi mereka. Ada tiga cara yang dipakai untuk menilai keadilan distributif ini yaitu (a) *Equity*, hasil yang didapat individu harus sesuai dengan kontribusi yang diberikannya, misalnya: semakin tinggi produktivitas kerja individu, semakin tinggi bonus yang didapat. (b) *Equality*, semua orang mempunyai kesempatan yang sama dalam mendapatkan hasil/keputusan, misalnya: semua pegawai mendapatkan jumlah bonus yang sama di akhir tahun. (c) *Need*, pengalokasian hasil yang ideal sesuai dengan kebutuhan individu, misalnya: dalam pembagian bonus, individu yang sedang membutuhkan bantuan finansial mendapat bonus lebih besar.

Keadilan interaksional adalah interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan, atau metode yang menceritakan bagaimana untuk melakukan sesuatu dan apa yang harus dilakukan kepada orang-orang dalam proses pengambilan keputusan.

Agak berbeda dengan konsep ini, menurut Seyed *et al.*, (2009), keadilan organisasi dapat diketahui dengan melakukan pengukuran tiga hal berikut, yaitu: (a) keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya. Kewajaran alokasi terkait dengan kewajaran hasil yang diterima karyawan dengan apa yang diberikan ke perusahaan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerjanya. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan

Kinerja Organisasi

dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan. (b) keadilan dalam proses pengambilan keputusan termasuk dalam pembuatan peraturan, tata tertib dan rincian pekerjaan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan masukan, menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dituangkan dalam peraturan dan dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan. (c) keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi termasuk di dalamnya hubungan antar atasan dengan bawahan, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya, pemberian perintah yang jelas dan dorongan kerja yang manusiawi. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan⁵⁰.

Jadi dapat dikatakan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi pegawai tentang keadilan yang dirasakannya secara menyeluruh di dalam organisasi tempatnya bekerja. Bagi mereka keadilan merupakan determinan penting tentang motivasi, sikap, dan perilaku yang diberikan organisasi yang mereka rasakan. Keadilan organisasi dirasakan dengan membandingkan rasio antara input kerja yang mereka berikan dengan hasil yang mereka terima yang berupa imbalan dan promosi. Mereka akan bekerja lebih giat apabila mendapatkan perlakuan secara adil demikian sebaliknya ketidakadilan dengan sendirinya akan melemahkan semangat kerja mereka dan sekaligus menurunkan tingkat produktivitas kerjanya. Mereka akan memberikan penilaian terhadap keadilan yang dirasakan melalui keadilan prosedural, distributif dan interaksional.

⁵⁰ Seyed, J.S.R., Faraahi M.M., dan Taheri A.G., 2009, How Different Dimensions of Organizational Justice Affect the Different Dimensions of Job and Organizational Satisfaction. *Journal of Business Management*, 1(1), hal: 55-70

4. Efektivitas Organisasi

Keberhasilan sebuah organisasi dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan atau efektif dalam pencapaian tujuan dari rencana yang telah disusun. Menurut Ashraf dan Kadir, (2012) konsep tentang efektifitas organisasi telah mulai dianggap penting sejak tahun 1980an, dimana saat pencapaian tujuan organisasi lebih menitikberatkan dan menonjolkan dicapai melalui efektifitas organisasi tersebut. Konsep ini berkaitan dengan penggunaan kemampuan sebuah organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan dan menilai akibat yang ditimbulkan dalam pencapaiannya⁵¹.

Efektifitas organisasi didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sasarannya⁵². Ini memperlihatkan keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh karyawan untuk memberikan manfaat yang diharapkan organisasi. Lawler (2005) menyebutkan efektifitas organisasi dapat dilihat dari hasil akuntabilitas dan pencapaian program yang direncanakan⁵³. Artinya tampak lebih menekankan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pencapaian hasil yang sesuai tujuan yang direncanakan dan menunjukkan kepada para pemangku kepentingan bahwa hasil yang dijanjikan telah dicapai dan menitikberatkan pada sejauh mana organisasi telah mencapai tujuannya dan seberapa baik proses dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

⁵¹ Ashraf, G. dan Kadir, S.A., 2012, A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education, *International Education Studies*, Vol. 5, No. 2

⁵² Balduck A dan Buelens M, 2008. A Two-Level Competing Values Approach to Measure Nonprofit Organizational Effectiveness, *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium 08/510*

⁵³ Lawler, E.E., 2005, From Human Resource Management to Organizational Effectiveness, *Human Resource Management*, Vol. 44 No. 2, hal: 165-169

Kinerja Organisasi

Pengertian yang diberikan oleh para ahli memperlihatkan bahwa efektifitas organisasi merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam penilaian sebuah organisasi karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya berdasarkan rencana awal yang disiapkan. Dapat dikatakan pula bahwa efektifitas organisasi merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivitas yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Tingkat efektifitas organisasi menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsinya sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai melalui penggunaan alat-alat dan sumber-sumber yang ada secara optimal. Dengan demikian dapat disarikan bahwa efektifitas organisasi memiliki dua aspek di dalamnya yaitu: (1) tujuan organisasi dan (2) pelaksanaan fungsi atau cara untuk mencapai tujuan tersebut (atau tingkat ketercapaian tujuan dari aktivitas yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya).

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat efektifitas organisasi dalam mencapai kerja maksimal, selain lingkungan kerja internal organisasi, faktor penyebab lainnya adalah motivasi, keahlian manajerial dan sinergi tim yang kreatif. Di samping itu faktor pelatihan dan pengembangan dan penghargaan kerja juga dipandang penting dalam pencapaian efektifitas organisasi⁵⁴. Artinya faktor-faktor internal organisasi yang menyangkut pengelolaan jalannya proses kerja dipandang perlu mendapatkan perhatian, keahlian mengelola, dukungan terhadap karyawan dan lingkungan kerja berdampak sangat kuat dalam jalannya proses kerja guna mencapai efektifitas organisasi.

Berhasilnya efektifitas organisasi perlu dinilai pada periode tertentu, berbagai pendekatan dilontarkan oleh para ahli terkait

⁵⁴ Khan Saima dan Habib Usma, 2012, *Procedural Justice & Organizational Performance*, *Abasyn Journal of Social Sciences*; Vo. 4 No.1

dengan pelaksanaan penilaian efektifitas organisasi dan pengukurannya. Menurut Balduck dan Buelens (2008), bahwa ada empat pendekatan utama yang dapat dipakai sebagai alat ukur efektifitas organisasi yaitu pendekatan tujuan (*the goal approach*), pendekatan sistem (*the system resource approach*), pendekatan proses internal (*the internal process approach*) dan pendekatan strategik (*the strategic constituency approach*)⁵⁵.

- a. Pendekatan tujuan (*the goal approach*) adalah pendekatan yang paling tua dan paling luas digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektifitas. Fokus dari pendekatan ini adalah pada hasil akhir (*output*) untuk mengetahui tujuan-tujuan operasional yang penting seperti keuntungan (*profit*), inovasi (*innovation*) dan kualitas produk (*product quality*).
- b. Pendekatan sistem (*the system resources approach*) menjelaskan efektifitas dari sudut pandang kemampuan untuk memperoleh sumber daya yang diperlukan dari lingkungan di luar organisasi. Pendekatan ini menekankan pada elemen dasar masukan-proses-pengeluaran (*input-process-output*) dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Penerapan sistem dapat efektif dicapai apabila hubungan yang ada antara sumber daya yang diterima dari luar dapat menghasilkan barang atau jasa yang direncanakan.
- c. Pendekatan proses internal (*the internal process approach*) dikenal sebagai pendekatan yang memperhatikan proses transformasi dalam organisasi untuk melihat sejauh mana sumber daya digunakan untuk memberikan layanan atau

⁵⁵ Balduck A dan Buelens M, 2008. A Two-Level Competing Values Approach to Measure Nonprofit Organizational Effectiveness, *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium 08/510*

Kinerja Organisasi

menghasilkan barang. Hal ini dimaksudkan bahwa organisasi secara internal dapat dilihat sehat dan efisien apabila prosedur kerja dijalankan secara optimal. Hubungan yang terjadi antara sesama anggota organisasi didasarkan pada kepercayaan, kejujuran, dan niat baik. Manajemen informasi dan komunikasi sangatlah penting dalam pendekatan ini mengingat arus informasi yang terjadi adalah ke segala arah baik horizontal maupun vertical dalam struktur organisasi.

- d. Pendekatan strategik (*the strategic constituency approach*) adalah pendekatan berkenaan dengan pengaruh organisasi terhadap pemangku kepentingan atau *stakeholder* lainnya. Pada pendekatan ini, efektifitas merujuk kepada kepuasan semua konstituen strategis organisasi tersebut yang melibatkan semua orang-orang yang terhubung dengan organisasi seperti konsumen atau pengguna layanan atau pemakai produk, karyawan dan penanggung jawab organisasi. Pendekatan ini mengasumsikan sikap efektifitas dan mengevaluasi faktor-faktor terkait lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.

Zheng *et al.*, (2010) mengungkapkan beberapa hal yang menjadi kriteria dalam pengukuran efektifitas organisasi yaitu adanya kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisis dan perumusan kebijakan, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, tersedianya sarana dan prasarana kerja, pelaksanaan yang efektif dan efisien, sistem pengawasan dan pengendalian⁵⁶.

Berbagai alat ukur digunakan oleh penelitian para ahli untuk mengukur efektifitas organisasi adalah memiliki peranan yang berbeda. Fokus *input*, proses, dan *output* adalah menjadi dasar yang

⁵⁶ Zheng, W., Yang, B., and McLean, G.N., 2010, Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management, *Journal of Business Research*, 63, hal: 763-771

Kinerja Organisasi

digunakan. Organisasi dikatakan efektif dengan melihat seberapa besar input sumber daya yang dimilikinya melakukan proses untuk mendapatkan hasil yang direncanakan dan umpan balik dari *stakeholder* yang terlibat. Indikator-indikator tersebut ditemukan sangat efektif dalam melihat keefektifan organisasi secara keseluruhan dari berbagai perspektif seperti pada ketercapaian tujuan, tingkat perkembangan usaha, tingkat keberlanjutan maupun kerugian usaha.

III. METODE PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI

Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat diukur melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan usaha untuk mengetahui tingkat keberhasilan sebuah organisasi, ini dapat dilakukan penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukannya. Adanya pengukuran kinerja mengindikasikan bahwa ukuran kinerja dirancang untuk mengukur tingkat tujuan yang telah dicapai sesuai perencanaan awal dan untuk membandingkan antara hasil dan rencana sebelumnya.

Kinerja organisasi selain sebagai cerminan keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan, juga dapat menggambarkan hasil yang dicapai perusahaan dari serangkaian pelaksanaan fungsi kerja atau aktivitas dalam periode tertentu. Di sini, penilaian kinerja memiliki nilai penting bagi perusahaan, karena selain digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam periode tertentu, dapat juga dijadikan masukan untuk perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja organisasi yang efektif dapat dilakukan dari berbagai sudut pandang atau indikator, Yip *et al.*, (2009) menyarankan beberapa sisi harus dilihat untuk menyeimbangkan hasil penilaian kinerja organisasi seperti penilaian terhadap kinerja karyawan juga dari pihak luar yang menggunakan jasa organisasi⁵⁷. Penilaian Yip *et al.*, ditekankan pada sisi internal organisasi yaitu karyawan dan sisi eksternal organisasi yaitu pelanggan atau pihak ketiga yang terlibat dengan organisasi seperti *supplier* dan pemerintah. Faktor yang tidak kalah penting yang dapat dijadikan dasar kesuksesan sebuah organisasi yaitu dinilai dari sisi strategi yang

⁵⁷ Yip G.S, Devinnney T.M, dan Johnson G, 2009, Measuring Long Term Superior Performance: The UK's Long-Term Superior Performers 1984–2003. *Long Range Planning*. Vol. 42, hal: 390-413

Kinerja Organisasi

dilakukan, tujuan yang ditetapkan, struktur, budaya dan penilaian pihak di luar organisasi seperti konsumen, kompetitor, politik, legal serta faktor sosial⁵⁸. Dengan kata lain penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan dari sisi penilaian aset yang bersifat *tangible*, *intangible*, serta dari sisi internal maupun eksternal organisasi.

Penilaian kinerja organisasi juga dapat dilakukan dengan empat cara yaitu (1) tingkat pencapaian kinerja pemangku kepentingan atas pemenuhan kebutuhan mereka seperti kebutuhan pemegang saham, kebutuhan pelanggan atas layanan dan produk, kebutuhan kepuasan kerja karyawan, (2) efektifitas yaitu tingkat seberapa suksesnya organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan, (3) efisiensi yaitu tingkat bagaimana organisasi menggunakan sumber daya yang dimilikinya, (4) kinerja finansial yaitu bagaimana organisasi dapat bertahan jangka pendek maupun jangka panjang, dilihat dari tingkat keuntungan, investasi dan sebagainya⁵⁹.

Pengukuran kinerja dari sisi faktor eksternal dapat dilakukan melalui kepuasan *supplier*, kepuasan konsumen, kepuasan institusi keuangan, kepuasan pemerintah, kepuasan asosiasi perdagangan. Sementara penilaian kinerja dari sisi faktor internal dapat dilakukan melalui *sales* dan *marketing*, *research* dan pengembangan, produksi dan operasional, sumber daya manusia, *sales growth*, *return on sales*, *net profit* dan *gross profit*⁶⁰.

Pandangan dari berbagai peneliti tentang pengukuran kinerja organisasi sebagian besar menyimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah multidimensi yang intinya meliputi berbagai dimensi seperti:

⁵⁸ Chenhall R.H, 2003, Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society* vol. 28, hal: 127-168

⁵⁹ Hugh Mitchell, 2002, Strategic Worth of Human Resources: Driving Organizational Performance, Practice Coordinator, *Corporate Performance Improvement, Universalia. August 2002*

⁶⁰ Wright P, Gardner T, Moynihan L dan Allen M (2005) The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology* 58 (2): hal: 409-46.

profitability, operational, market-based, growth, efficiency, liquidity, size, survival, dan lainnya, dimana masing-masing dimensi mengandung sejumlah indikator.

Metode BSC/*Balance Scorecard* yang dicetuskan oleh Kaplan dan Norton pada 1996 menggunakan empat perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan yang dikenal dengan perspektif finansial dan non finansial. Teori ini menjelaskan sebagai berikut.

1. Perspektif keuangan memandang kinerja organisasi dari sudut pandang profitabilitas, tercapainya target keuangan yang direncanakan organisasi. Perspektif ini terdiri dari: pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan produktivitas, penghematan biaya dan pemanfaatan aktiva.
2. Perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk mengungkapkan segenap proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Perspektif ini meliputi: meningkatkan inovasi, proses operasi, pelayanan purna jual.
3. Perspektif pelanggan, merupakan indikator bagaimana pelanggan organisasi dan sebaliknya, ini dapat diketahui dari tingkat kepuasan pelanggan yang dimiliki. Perspektif ini meliputi kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan (sejauh mana perusahaan dapat menarik pelanggan), retensi pelanggan, pangsa pasar, kemampulabaan pelanggan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Bersumber dari faktor sumber daya manusia dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang. Perspektif ini meliputi meningkatkan kapabilitas personil, meningkatkan kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Selanjutnya pengukuran *balance scorecard* ini dipercaya sebagai penilaian kinerja yang paling objektif dan lengkap dari berbagai sudut pandang, baik itu dari internal maupun eksternal organisasi dari sisi

Kinerja Organisasi

keuangan dan non-keuangan. Kemudian Kaplan dan Norton menguraikan metode ini sangat baik sebagai implementasi dari strategi organisasi menjadi *action* yang diterapkan dalam operasional⁶¹.

Dengan kata lain pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menggabungkan atau mengombinasikan ukuran finansial dan non-finansial. Pengukuran kinerja usaha pada aspek finansial dapat menggunakan ukuran: pertumbuhan laba, pertumbuhan pendapatan, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian penjualan dan lain-lain. Sementara pengukuran finansial umumnya lebih objektif, *simple*, mudah dipahami, dan dihitung.

⁶¹ Kaplan, R. S. dan Norton, D, 2010, *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. *Harvard Business School Press*

IV. HASIL PENELITIAN KINERJA ORGANISASI

Beberapa variabel telah digunakan oleh banyak peneliti dalam mengukur kinerja organisasi. Hasil-hasil penelitian terdahulu membuktikan adanya pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja sebuah organisasi. Berikut beberapa hasil penelitian yang menggunakan beberapa variabel berbeda.

1. Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian mengenai keterkaitan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Batt (2002) melaporkan hasil temuannya bahwa adanya hubungan yang signifikan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Indikator yang digunakan pada variabel praktik manajemen sumber daya manusia yaitu program penggajian dan keamanan karier, indikator ini memberi bukti adanya peningkatan penjualan (*sales growth*). Juga ditemukan dan membuktikan mempengaruhi peningkatan kerja tim dan peningkatan partisipasi karyawan terhadap pengambilan keputusan dalam organisasi⁶². Di sini didapati bahwa karyawan semakin berpartisipasi pada keputusan rapat dan melaksanakan keputusan tersebut bersama tim mereka dikarenakan dukungan dari pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam organisasi pada gilirannya mempengaruhi pencapaian target dan peningkatan penjualan mereka.

Pada peningkatan produktivitas karyawan dan penurunan biaya tenaga kerja juga didapati dipengaruhi oleh beberapa indikator praktik manajemen sumber daya manusia yang dipergunakan pada

⁶² Batt, R, 2002, *Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth*, *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 3, hal: 587-597

penelitian Appelbaum *et al.*, (2000). Indikator yang mempengaruhi tersebut meliputi pemberian insentif, melibatkan karyawan dan peningkatan keterampilan (*skill*) melalui pelatihan. Karyawan yang merasa diberikan insentif dan diberikan pelatihan yang cukup akan semakin meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi⁶³. Peningkatan produktivitas karyawan dan penurunan biaya tenaga kerja adalah indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja organisasi mereka.

Selain itu, penerapan praktik sumber daya manusia juga ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja internal organisasi. Kinerja internal berupa kinerja yang diberikan oleh karyawan seperti penurunan tingkat karyawan berhenti (*turn over*)⁶⁴ dan kualitas layanan⁶⁵. Menurunnya tingkat *turn over* mengindikasikan adanya retensi karyawan dan loyalitas karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Di sini terlihat bahwa organisasi telah berhasil memberikan kepuasan kerja karyawan melalui pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik. Pemberian layanan kepada konsumen juga didapati meningkat karena penerapan variabel tersebut. Indikator yang digunakan untuk mengukur praktik manajemen sumber daya manusia pada penelitian itu adalah pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, rencana kerja, rancangan pekerjaan (*job design*), pemberian pelatihan dan pengembangan serta sistem penggajian yang sesuai.

Perusahaan-perusahaan besar berteknologi tinggi di Amerika saat ini sedang menghadapi persaingan global. Kinerja organisasi

⁶³ Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. dan Kalleberg, A.L. 2000, *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay off*, *Economic Policy Institute, Washington, DC*.

⁶⁴ Lepak, D.P., dan Snell, S.A, 2002, Examining the Human Resource Architecture: The Relationship Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management*, 28, hal: 517-543.

⁶⁵ Chand, Mohinder dan Katou, Anastasia A., 2007, The impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry, *Employee Relations, Vol. 29 Iss: 6, hal: 576 - 594*

Kinerja Organisasi

mereka telah diteliti oleh Wright (2001) yang menemukan bahwa kinerja organisasi perusahaan tersebut dipengaruhi oleh penerapan praktik manajemen sumber daya manusia. Yang mana kegiatan pengembangan dan program peningkatan kompetensi karyawan ditemukan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi dan keunggulan bersaingnya⁶⁶. Program pelatihan dan pengembangan yang diberikan organisasi membuat karyawan dapat meningkatkan kompetensi mereka, yang mana dengan kompetensi tersebut mereka dapat berkontribusi lebih pada jalannya bisnis tempat mereka bekerja sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan global.

Penelitian praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi telah menjadi perdebatan sejak beberapa tahun silam. Penggunaan variable pengukuran dan lokasi penelitian pun pada organisasi berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan pada industri hotel berbintang di Bali juga menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan di antara kedua variabel tersebut⁶⁷. Kinerja organisasi hotel yang diukur menggunakan indikator keuangan dan non-keuangan seluruhnya ditemukan meningkat pada saat dilaksanakannya penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik. Berdasarkan penelitian-penelitian yang sudah dilakukan telah terbukti bahwa penerapan praktik manajemen sumber daya manusia mempengaruhi secara positif serta signifikan kinerja organisasi di berbagai sektor industri.

⁶⁶ Wright P, Gardner T, Moynihan L dan Allen M (2005) The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology* 58 (2), hal: 409-46

⁶⁷ Suryani, Ni Kadek, Wardana Made, Sintasih Desak Ketut, Surya Ida Bagus Ketut, 2017, Human Resources Management Practice and Organizational Performance (a case study of Line Manager Support in star hotel Bali Indonesai), *International Business Management* 11, hal: 1523-1531

2. Pengaruh Dukungan Manajer Lini terhadap Kinerja Organisasi

Capaian kinerja organisasi tidak terlepas dari dukungan seorang manajer baik itu *top manager*, *middle manager* maupun *line manager*. Manajer lini atau *line manager* adalah mereka yang bertanggung jawab dan membawahi langsung kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Keterkaitan antara dukungan manajer lini terhadap kinerja organisasi pun telah banyak diteliti dan banyak pula yang menemukan adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut.

Penelitian yang dilakukan pada industri hotel dilakukan oleh Kim dan Brymer (2011) yang menemukan adanya hubungan positif antara dukungan manajer lini terhadap kinerja kompetitif hotel. Semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh manajer lini semakin tinggi kinerja hotel tersebut untuk berkompetisi⁶⁸. Dukungan yang diberikan berdampak pada perubahan kinerja karyawan dalam berproduktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil senada juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan di hotel berbintang di Bali⁶⁹. Dukungan yang diberikan oleh manajer lini ditemukan mempengaruhi kinerja organisasi dari sisi keuangan dan non-keuangan termasuk peningkatan layanan dan kinerja karyawan.

Dukungan yang diberikan oleh manajer lini dalam bentuk *work attitude*, *autonomy*, promosi dan motivasi kerja ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja yang mereka rasakan berdampak pada upaya menurunkan tingkat *turn over* dimana karyawan tinggal lebih

⁶⁸ Kim, Woo Gon dan Brymer, Robert A, 2011, The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 30, Issue 4, December 2011, hal: 1020-1026.

⁶⁹ Suryani, Ni Kadek, Wardana Made, Sintasiah Desak Ketut, Surya Ida Bagus Ketut, 2017, Human Resources Management Practice and Organizational Performance (a case study of Line Manager Support in star hotel Bali Indonesia), *International Business Management* 11, hal: 1523 - 1531

Kinerja Organisasi

lama dalam organisasi dan mengurangi keinginan untuk berhenti. Di samping itu, dukungan yang diberikan, juga secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan⁷⁰. Dampak yang ditimbulkan ikut mempengaruhi kinerja individu karyawan serta dukungan yang diberikan manajer lini juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh gambaran bahwa pelaksanaan program kerja yang telah disusun oleh manajer lini serta aplikasinya kepada bawahan, dapat mendorong pencapaian kerja karyawan serta mempengaruhi semangat kerja mereka yang berpotensi sebagai peningkatan dorongan berproduktivitas sehingga tujuan organisasi dapat dicapai sesuai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Organisasi

Aspek keadilan sangat penting artinya dalam kehidupan organisasi, karena berbagai dampak negatif dapat muncul jika tidak ada keadilan yang dimaksud itu. Sebagai contoh, jika sebuah organisasi atau yang direpresentasikan oleh seseorang sekelas manajer berlaku tidak adil, akan dapat mempengaruhi tingkat komitmen yang rendah dari para anggotanya. Hal ini pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat kinerja dari organisasi tersebut.

Pemberlakuan yang adil terhadap karyawan diidentifikasi sebagai suatu komponen penting dalam meningkatkan komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi tempatnya bekerja. Tidak hanya komitmen karyawan, perlakuan adil juga dapat memotivasi

⁷⁰ Firth, Lucy, Mellor, David, Moore, Kathleen A dan Loquet, Claude, 2014, How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?, *Journal of managerial psychology*, vol. 19, no. 2, hal: 170-187.

kerja mereka dan menurunkan keinginan untuk berhenti⁷¹. Artinya di sini didapati adanya hubungan yang kuat dari keadilan tersebut terhadap kinerja individu dan kinerja organisasi.

Penelitian terkait keadilan organisasional terhadap kinerja organisasi telah banyak dilakukan, Masterson *et al.*, (2000) dalam penelitiannya memfokuskan pada keadilan prosedural dan keadilan interaksional menemukan bahwa kedua jenis keadilan tersebut berpengaruh terhadap kinerja akhir organisasi⁷². Penelitian yang dilakukan di perusahaan berbeda di Northeastern United States ini menggunakan indikator kinerja organisasi berupa kepuasan kerja dan hubungan kerja sosial karyawannya.

Khan dan Habib (2012) yang meneliti keadilan organisasional pada sekolah tinggi di Pakistan juga menemukan adanya hubungan positif antara *prosedural justice* terhadap kinerja organisasi. Indikator kinerja organisasi dalam penelitiannya menggunakan tingkat *turn over*, *trust* terhadap manajemen dan kepuasan kerja karyawannya⁷³. Di samping itu juga ditemukan pengaruhnya positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi diterapkannya keadilan dalam suatu organisasi, semakin meningkat pula rasa *trust* dan kepuasan kerja karyawannya yang juga berdampak menurunkan tingkat *turn over* dalam organisasi tersebut. Artinya karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi karena mereka merasa diberlakukan adil dan merasa mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan yang dilakukan.

Keadilan organisasional tidak saja berlaku bagi karyawan tingkat bawah tetapi di tingkat manajerial juga ditemukan adanya

⁷¹ Lambert, E. G., Hogan, N. L., and Griffin, M. L., 2007, The impact Of Distributive and Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Criminal Justice*, No. 35, hal: 644 –656.

⁷² Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman dan M. S. Taylor, 2000, Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management journal*, 43, hal: 738-748.

⁷³ Khan Saima dan Habib Usma, 2012, Procedural Justice & Organizational Performance, *Abasyn Journal of Social Sciences; Vo. 4 No.1*, hal: 36 – 51.

Kinerja Organisasi

hubungan yang kuat antara keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja organisasi⁷⁴. Penelitian yang menggunakan indikator tingkat motivasi karyawan, komitmen karyawan dan tingkat *turn over* membuktikan bahwa rasa adil di semua level staff dapat mempengaruhi mereka dalam pencapaian kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terkait hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja organisasi ditemukan adanya pengaruh positif yang signifikan. Karyawan yang merasakan keadilan dalam organisasinya akan semakin termotivasi untuk bekerja maksimal. Karyawan manajer maupun non-manajerial juga merasakan rasa keadilan dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam pencapaian kinerja akhir organisasi tempatnya bekerja.

4. Pengaruh Efektivitas Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan ukuran dalam keberhasilan sebuah organisasi dan efektifitas organisasi telah menjadi kata kunci dalam suatu organisasi, di mana efektifitas organisasi akan menjadikan daya saing tersendiri dalam persaingan usaha saat ini untuk pencapaian kinerja organisasi. Untuk menuju organisasi yang efektif diperlukan tatanan kerja yang dapat mengelola organisasi tersebut menjadi sebuah organisasi berkinerja kreatif, inovatif dan berdaya saing, sehingga efektifitas organisasi saling terkait dengan kinerja sebuah organisasi.

Hubungan efektifitas organisasi terhadap kinerja organisasi telah banyak diteliti. Menurut Right Management Study (2010) untuk membuat dan mencapai efektifitas organisasi, para pemimpin organisasi perlu fokus pada penyelarasan dan pelibatan orang-orang

⁷⁴ Fatt, C. K., E. W. S. Khin dan T. N. Heng, 2010, The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspective. *American Journal of Economic and Business Administration* 2 (1), hal: 65 – 72.

mereka (*employee engagement*), sistem manajemen orang (*people management*) yang strategik. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan penting dilakukan sebagai fokus dari efektifitas organisasi. Didapati dengan melakukan ikatan (*engagement*) pada organisasi dapat menghasilkan kinerja keuangan meningkat, kepuasan pelanggan lebih meningkat dan retensi karyawan dapat dipertahankan. Dengan kata lain, efektifitas organisasi melalui keterlibatan karyawan dapat mencapai hasil usaha organisasi yang meningkat⁷⁵.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ambro dan Praprotnik (2008) ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara efektifitas organisasi terhadap kinerja organisasi⁷⁶. Kinerja organisasi yang pada penelitiannya menggunakan indikator kepuasan pelanggan ditemukan meningkat saat efektifitas meningkat. Artinya semakin meningkatnya efektifitas dalam organisasi maka semakin meningkat pula kinerja organisasi yang dicapai. Di sini ditekankan bahwa efektifitas organisasi merupakan variabel penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan beberapa ahli tersebut mengonfirmasi adanya hubungan yang signifikan antara efektifitas organisasi terhadap kinerja organisasi untuk pencapaian daya saing yang berkelanjutan.

5. Peran Variabel Pemeditasi

Penelitian tentang hubungan langsung praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi telah banyak terbukti saling terkait, namun beberapa peneliti mencoba memasukan variabel antara sebagai mediasi di antara kedua variabel tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2017) pada organisasi hotel

⁷⁵ Right Management Study, 2010, *Organizational Effectiveness, Discovering How to Make It Happen, A Manpower Company, Philadelphia, hal: 1 – 20*

⁷⁶ Ambro Milan dan Praprotnik Martina, 2008, *Organisational Effectiveness and Customer Satisfaction, Organizacija, Volume 41, Research papers, Number 5, September-October 2008*

Kinerja Organisasi

berbintang di Bali memberikan bukti bahwa peran variable pemediasi di antara penerapan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi sangat tinggi⁷⁷. Hasil penelitian tersebut menemukan variabel dukungan manajer lini, keadilan organisasional dan efektifitas organisasi merupakan variabel pemediasi penuh (*full mediation*) di antara kedua variabel utama yang diteliti tersebut. Pengaruh tertinggi didapati pada variabel dukungan manajer lini sehingga variabel ini ditemukan paling tinggi dan sangat kuat memediasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

Praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang sebagus apapun tidak akan dapat mencapai kinerja organisasi yang maksimal apabila tidak didukung oleh peran atau dukungan dari seorang manajer. Pengimplementasian atau pelaksanaan di lapangan adalah pemediasi kuat antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Harney and Jordan (2008) dalam penelitiannya menyarankan menggunakan dukungan manajer lini sebagai variabel pemediasi mengingat manajer lini memiliki *critical role* dalam organisasi. Sebagai pelaksana praktik manajemen sumber daya manusia maka manajer lini juga berperan sebagai orang yang mengetahui cara mengaplikasikannya ke karyawan yang dipimpinya⁷⁸.

Boxall dan Purcell (2008) dalam penelitiannya menggunakan variabel pemediasi dukungan *senior managers*, *human resource managers*, dan *line manager* pada hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Penelitian tersebut menghasilkan adanya peningkatan komitmen kerja karyawan,

⁷⁷ Suryani, Ni Kadek, 2018, Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dan variable pemediasi, *Desertasi Doktor Ilmu Manajemen*, Universitas Udayana Denpasar

⁷⁸ Harney, B., dan Jordan, C. 2008. Unlocking the black box: line managers and HRM Performance in a call centre context. *International Journal of productivity and performance management*, 57 (4), hal: 275-296.

penurunan *turn over* dan penurunan tingkat *stress* serta peningkatan kepuasan kerja karyawan⁷⁹. Peran para manajer adalah sangat penting dalam mengimplementasikan praktik manajemen sumber daya manusia bagi peningkatan produktivitas karyawan dalam pencapaian kinerja organisasi.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut memberi bukti bahwa adanya faktor lain yang dapat memperkuat hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Beberapa variabel yang telah diuji tersebut didapati bahwa dukungan manajer lini adalah faktor kuat dan dominan sebagai pemediasi diantar variabel utama tersebut.

Hingga saat ini semakin banyak bukti menunjukkan bahwa implementasi praktik manajemen sumber daya manusia dan interaksi sehari-hari dengan karyawan dilakukan oleh para manajer, khususnya manajer lini yang langsung menyampaikan pesan strategis kepada karyawan. Keterlibatan manajer lini dalam proses manajemen sumber daya manusia bukanlah fenomena baru. Manajer lini selalu memiliki beberapa tanggung jawab di bidang pengelolaan manusia. Pada pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dan pencapaian kinerja organisasi, partisipasi manajer lini sebagai variabel pemediasi dapat meningkatkan pencapaian komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

⁷⁹ Boxall, P. dan Purcell, J., 2008, Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We be Going? *International Journal of Management Reviews* 2 (2), hal: 183-203.

V. MANAJEMEN KINERJA

1. Strategi Mengelola Kinerja

Dalam meningkatkan kinerja perusahaan, lingkungan bisnis eksternal merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan. Mengingat lingkungan bisnis mengalami perubahan dari waktu ke waktu, maka untuk keberlangsungan hidup, perusahaan harus menyesuaikan kondisi internalnya dengan lingkungan yang berubah tersebut. Banyak perusahaan yang gagal karena perusahaan tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis sehingga tidak dapat mencapai kinerja organisasi yang maksimal.

Masalah mendasar di dalam manajemen strategi adalah bagaimana sebuah organisasi perusahaan dapat mencapai kinerja yang superior dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Pengembangan manajemen kinerja merupakan upaya manajemen untuk mengatasi atau mencegah timbulnya ketidakpuasan konsumen atas barang atau jasa ataupun terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Pengelolaan kinerja juga bertujuan untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi dan keefektifan jalannya usaha di samping peningkatan hasil kerja tim dan individu karyawan serta tingkat kompetensi, komitmen, keterampilan dan motivasi karyawan yang lebih tinggi.

Amstrong (2006) mendefinisikan manajemen kinerja merupakan suatu proses terstruktur yang bertujuan untuk menaikkan kinerja perusahaan atau organisasi dengan cara mengembangkan kinerja pada individu dan tim kerja. Proses tersebut dilakukan dengan cara mengerti serta mengelola kinerja karyawan dalam suatu kerangka kerja yang telah disetujui dan disepakati. Biasanya dapat berisi standar tujuan, serta persyaratan kompetensi kerja yang telah

Kinerja Organisasi

disusun dan direncanakan⁸⁰. Artinya manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati sesuai dengan tujuan yang direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi. Di dalamnya termasuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai, dengan cara mengelola dan mengembangkan karyawan.

Manajemen kinerja juga merupakan pendekatan strategik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan berkelanjutan bagi organisasi dengan memperbaiki kinerja di dalam organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu sebagai pemberi kontribusi. Strategik di sini diartikan tentang apa yang dihadapi perusahaan agar dapat berfungsi secara aktif dalam lingkungannya dan terarah yang secara umum bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang⁸¹. Apabila sistem manajemen organisasi adalah sistem yang baik, maka pastinya akan membawa keberhasilan untuk organisasi atau perusahaan itu sendiri. Itulah sebabnya perusahaan sangat membutuhkan pengembangan manajemen kinerja yang efektif untuk membantu mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Penerapan manajemen kinerja akan menyediakan kerangka kerja bagi pegawai baik tingkat manajerial maupun staf untuk bekerja sama sehingga pekerjaan yang dilakukan akan terlaksana secara jelas serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Organisasi dengan kinerja manajemen yang efektif akan memberikan tujuan dan penilaian yang jelas, melaksanakan penilaian kinerja serta memberikan timbal balik.

Di sini praktik manajemen sumber daya manusia yang merupakan pusat dalam manajemen kinerja yang efektif juga termasuk menghubungkan hasil kinerja dengan penghargaan dan

⁸⁰ Armstrong, Michael, 2006, *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance— 4th editions, India, Replika Press Pvt Ltd, hal: 9*

⁸¹ Sunarto, 2005, *MSDM Strategik, Yogyakarta, Amus, hal: 138*

konsekuensi serta memberikan kesempatan berkarier dan berkembang bagi para karyawannya⁸². Tampak pada akhirnya bahwa manajemen kinerja tidak akan berhasil tanpa adanya dedikasi dari seluruh pihak yang ada dalam organisasi baik itu staff, manajer, dari level bawah hingga level atas untuk ikut menyukseskan organisasi yang berkinerja tinggi. Dengan partisipasi mereka secara efektif maka diharapkan organisasi berkinerja tinggi dan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

2. Tujuan dan Fungsi Manajemen Kinerja

Tujuan dari pengembangan manajemen kinerja yang efektif itu sendiri diharapkan akan mampu memperbaiki sistem manajemen yang kurang baik. Selain itu, pengembangan manajemen juga bertujuan untuk membantu memperbaiki kinerja karyawan yang mungkin kurang maksimal, memperluas kapasitas karyawan agar supaya dapat memenuhi serta melampaui harapan dan memunculkan potensi diri secara menyeluruh, sehingga dapat bermanfaat bagi orang tersebut dan organisasi. Manajemen kinerja dapat memberikan suatu basis pada pengembangan diri karyawan, akan tetapi yang terpenting adalah proses manajemen kinerja ini berkaitan dengan usaha pada kepastian tersedianya bimbingan serta dukungan yang diperlukan bagi para karyawan agar dapat membangun serta meningkatkan kapasitas yang dimilikinya yang tujuan akhir adalah tercapainya tujuan perusahaan dan menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat⁸³.

Manajemen kinerja memperhatikan semua orang di dalam organisasi, tidak hanya manajer tetapi semua level, sehingga fungsi manajemen kinerja adalah sebagai penentu sasaran yang jelas dan

⁸² Susan E. Jackson, Randall S. Schuler dan Steve Werner, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia – Edisi 10 – Buku 2, Jakarta, Salemba Empat, hal: 62*

⁸³ Armstrong, Michael, 2006, *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance-4th editions, India, Replika Press Pvt Ltd, hal:22 – 26*

Kinerja Organisasi

terarah yang di dalamnya terdapat tujuan organisasi yang ingin dicapai, strategi, dan rencana kerja untuk memastikan pencapaian kinerja yang diharapkan⁸⁴. Artinya bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu membuang waktu untuk mengarahkan kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah memahami apa yang harus dilakukannya, sudah mengerti arah kerja, tujuan dan sasaran. Bagi bawahan, manajemen kinerja membuka kesempatan berdiskusi dengan atasan berkaitan dengan pekerjaannya, memberikan umpan balik untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi organisasi, manajemen kinerja memberikan gambaran kejelasan keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan masing-masing karyawan.

Manfaat manajemen kinerja diterapkan dalam organisasi menurut Sunarto (2005) ada empat yaitu: *pertama* untuk melakukan perbaikan kinerja dalam mencapai efektifitas organisasi, tim dan individu karyawan, *kedua* untuk mengembangkan karyawan melalui proses yang efektif dan pengembangan yang berkelanjutan termasuk menyangkut kompetensi dasar organisasi, kapabilitas individu dan tim, *ketiga* tentang pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua *stakeholder* organisasi, pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan dan masyarakat umum, *keempat* mengenai komunikasi dan keterlibatan seluruh anggota organisasi menyangkut berbagi informasi tentang visi, misi, nilai dan sasaran organisasi⁸⁵.

Manajemen kinerja merupakan hal yang sangat esensi bagi organisasi dalam mencapai tujuan strategis mereka, oleh karenanya penerapannya perlu memperhatikan apakah sudah sesuai dengan harapan manajer, karyawan dan pihak ketiga organisasi. Manajemen kinerja yang tidak efektif akan dapat menyebabkan beberapa konsekuensi yang negatif begitu juga sebaliknya. Agar lebih efektif

⁸⁴ Sunarto, 2005, MSDM Strategik, Yogyakarta, Amus, hal: 140

⁸⁵ Sunarto, 2005, MSDM Strategik, Yogyakarta, Amus, hal: 139-140

Kinerja Organisasi

aktivitas manajemen kinerja harus disesuaikan dengan lingkungan internal organisasi terutama strategi bisnis dan budaya perusahaan. Di samping itu, juga harus disesuaikan dengan lingkungan eksternal organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan legal, pasar, dan budaya nasional⁸⁶.

⁸⁶ Susan E. Jackson, Randall S. Schuler dan Steve Werner, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia – Edisi 10 – Buku 2, Jakarta, Salemba Empat, hal: 68*

VI. MOTIVASI DALAM ORGANISASI

1. Motivasi Kerja Karyawan

Karyawan merupakan aset sebuah organisasi, yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Karyawan yang tidak berkualitas dalam pelaksanaan tugasnya dapat mengakibatkan kegagalan pencapaian tujuan, begitu juga sebaliknya. Kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi, sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah.

Motivasi kerja merupakan dorongan ataupun alasan yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi. Keberhasilan dan kegagalan organisasi sering dikaitkan dengan motivasi kerja karyawannya. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang maksimal sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Kata motivasi kerja sering digunakan dalam konteks manajemen kinerja yang memiliki pengertian pada sesuatu yang terselesaikan baik secara individu maupun berkelompok. Motivasi kerja membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan hasil secara optimal dari kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi⁸⁷. Secara umum motivasi sering disebutkan sebagai keinginan atau usaha terkait dengan kesediaan karyawan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang

⁸⁷ Sunyoto, Danang, 2012, Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (praktik penelitian), Jagakarsa, Buku Seru, hal: 11

Kinerja Organisasi

menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang proaktif dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal⁸⁸. Untuk itu dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan dorongan, keinginan dan respons karyawan terhadap usaha di dalam diri mereka untuk menumbuhkan kemauan bekerja guna mencapai tujuan yang direncanakan. Motivasi menjadi penting disebabkan karena harapan setiap karyawan yang mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimal.

Beberapa elemen penting terdapat dalam setiap definisi motivasi yang berbeda-beda menurut para ahli. Robbin (2012) menyebutkan elemen utama dalam definisi motivasi ada tiga yaitu (1) intensitas, (2) arah, dan (3) ketekunan⁸⁹. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. (1) Elemen ini paling diperhatikan dalam setiap pembahasan motivasi. Intensitas usaha tidak akan berhasil jika tidak diikuti dengan arah tujuan organisasi yang jelas. (2) Elemen arah di sini dimaksudkan adalah sasaran yang hendak dicapai yang menguntungkan organisasi. (3) Elemen ketekunan merupakan ukuran seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu yang termotivasi dapat bertahan melakukan pekerjaannya dalam waktu yang cukup lama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Jadi elemen intensitas, arah dan ketekunan tersebut merupakan elemen yang saling berhubungan dimana jika salah satu tidak terjalani maka individu tersebut terindikasi tidak termotivasi.

Sementara Luthan (2006) menyebutkan bahwa dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling ketergantungan yaitu pada elemen kebutuhan, dorongan dan

⁸⁸ Mangkunegara. Anwar Prabu, 2005, *Evaluasi Kinerja*. Bandung, Refika Aditama, hal: 61

⁸⁹ Robbin, Stephen P, 2012, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba Raya, hal: 222

insentif⁹⁰. Ketiga elemen ini saling terkait, adanya kebutuhan, adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan dan didapatkannya insentif setelah terpenuhinya dorongan merupakan elemen yang saling berhubungan. Berdasarkan penjelasan dimaksud dapat dikatakan bahwa istilah motivasi sering dikaitkan dengan kata-kata seperti keinginan, hasrat, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, insentif, intensitas dan ketekunan. Faktor motivasi dalam sebuah organisasi mempunyai peran penting terutama berpengaruh pada dorongan kerja individu.

Motivasi sering digambarkan sebuah dorongan sebagai motivator yang berasal dari dalam diri dan dari luar diri individu yang disebut dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu ada perangsang dari luar, karena dihasilkan secara internal dari dalam diri setiap individu. Dengan kata lain tingkah laku dari seseorang disebabkan oleh dorongan dan kemauannya sendiri. Contoh motivasi ini mencakup perasaan tanggung jawab, kebutuhan, pencapaian kerja, prestasi. Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya dorongan atau rangsangan dari luar. Tujuan yang diinginkan dari tingkah laku yang digerakkan oleh motivasi ekstrinsik terletak di luar tingkah laku tersebut yang berhubungan dengan *reward* nyata seperti gaji, benefit, promosi. Pertanyaan sering muncul terkait kedua jenis motivasi tersebut, mana yang lebih baik? Luthan (2006) menyebutkan yang penting diingat adalah kedua jenis motivator tersebut tidak berbeda satu sama lainnya, mereka saling mendukung⁹¹. Misalnya orang yang memenangkan kontes penjualan menerima hadiah (ekstrinsik) dan saat bersamaan kemenangan tersebut menjadi motivasi yang kuat secara internal (intrinsik).

⁹⁰ Luthan, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi Edisi 10, Yogyakarta, Andi, hal: 270*

⁹¹ Luthan, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi Edisi 10, Yogyakarta, Andi, hal: 278*

2. Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang umumnya digunakan pada sebuah penelitian dan dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan organisasi oleh para praktisi di antaranya: Teori Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X dan Y McGregor, Teori Motivasi Berprestasi McClelland.

a. Teori Kebutuhan Maslow

Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan atau tingkat keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan yang dicetuskan oleh Abraham Maslow, seperti tercantum dalam Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow menyebutkan pada dasarnya karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan berjenjang, maksudnya bahwa kebutuhan motivasi seseorang dapat disusun dengan cara hierarki, jika satu tingkat kebutuhan dipenuhi, tingkat tersebut tidak memotivasi lagi

atau satu kebutuhan akan timbul apabila kebutuhan dasar sebelumnya telah dipenuhi.

Lima tingkat hierarki teori ini disebutkan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri⁹².

1) Kebutuhan fisiologis.

Kebutuhan ini merupakan hierarki kebutuhan manusia paling dasar, dalam hierarki ini umumnya berhubungan dengan kebutuhan primer seperti lapar, haus, perumahan dan seks.

2) Kebutuhan keamanan.

Apabila kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi maka muncul kebutuhan kedua yaitu kebutuhan rasa aman. Tingkat kebutuhan yang kedua ini ditekankan pada rasa aman emosi dan fisik seperti perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan dan jaminan akan hari tuanya.

3) Kebutuhan sosial atau sering disebut kebutuhan cinta.

Saat kebutuhan pertama dan kedua telah terpuaskan maka muncul kebutuhan sosial seperti kebutuhan persahabatan, berinteraksi, rekreasi. Dalam organisasi terkait dengan kegiatan yang dilakukan bersama tim seperti kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, acara pertemuan keluarga

4) Kebutuhan penghargaan.

Tingkat penghargaan ini mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi, kebutuhan akan kekuasaan, prestasi, pengakuan, perhatian dan status dapat dianggap sebagai bagian dari tingkat ini, termasuk penghargaan diri dan penghargaan pada orang lain. Dalam organisasi terkait dengan kegiatan penghargaan atas prestasi kerja, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

⁹² Luthan, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi Edisi 10*, Yogyakarta, Andi, hal: 280

Kinerja Organisasi

5) Kebutuhan aktualisasi diri.

Tingkat ini adalah puncak dari semua kebutuhan manusia. Orang yang sudah memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

Dapat dikatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki mulai hierarki kebutuhan paling dasar sampai kebutuhan yang paling kompleks atau paling tinggi tingkatannya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku, kebutuhan yang terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivasi. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator jika kebutuhan yang hierarkinya lebih rendah paling tidak boleh terpuaskan secara minimal⁹³.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Pencetus pertama teori ini adalah Frederick Herzberg seorang psikolog yang berkeyakinan bahwa seorang individu memiliki kebutuhan dasar yaitu bekerja dan sikap individu terhadap pekerjaannya dapat menentukan keberhasilan dan kegagalannya⁹⁴. Artinya terdapat faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja yang terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Disebutkan bahwa orang yang puas dengan pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja dan orang yang tidak puas dengan pekerjaannya berhubungan dengan suasana kerja. Herzberg menamai orang yang puas dengan sebutan motivator dan orang yang tidak puas disebut faktor higienis. Istilah higienis mengacu kepada orang yang terhalang kepuasannya. Sehingga teori ini dikenal

⁹³ Sunyoto, Danang, 2012, Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (praktik penelitian), *Jagakarsa, Buku Seru*, hal: 12

⁹⁴ Robbin, Stephen P, 2012, Perilaku Organisasi, *Jakarta, Salemba Raya*, hal: 227

dengan nama Teori Dua Faktor yang terdiri dari faktor motivator (*satisfier*) dan faktor higienis (*dissatisfier*).

Herzberg menyebutkan faktor *satisfier* atau *motivator* telah dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari faktor kesempatan memperoleh promosi atau penghargaan, pekerjaan yang menarik, tugas penuh tantangan dan kesempatan berprestasi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, jika tidak terpenuhi tidak selalu mengakibatkan kepuasan. Menurutnya yang dapat memacu orang untuk bekerja dengan baik dan menimbulkan gairah untuk bekerja hanyalah kelompok ini.

Dissatisfier atau *hygienist* merupakan faktor yang dapat menjadi sumber ketidakpuasan. Faktor ini terdiri dari kompensasi berupa kebijakan perusahaan, gaji atau upah, pengawasan, kondisi kerja, status kerja dan hubungan antar pribadi. Apabila tidak terpenuhinya faktor ini menyebabkan karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Berikut ini disajikan Teori Dua Faktor Herzberg sebagaimana tercantum dalam Gambar 2 berikut ini.

Faktor Higienis	Faktor Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antarpribadi, penyelia	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

Gambar 2. Teori Dua-Faktor Herzberg⁹⁵

Teori dua faktor ini memberi gambaran dan fokus bagi para manajer untuk memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan harus sebagai perangsang dan bermanfaat sehingga karyawan memiliki motivasi untuk mengerjakannya dengan lebih baik dan maksimal. Pekerjaan yang ditugaskan harus lebih memanfaatkan keterampilan

⁹⁵ Luthan, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi Edisi 10, Yogyakarta, Andi, hal: 283*

Kinerja Organisasi

karyawan dan kompetensi yang dimilikinya sehingga hasil kerja mereka lebih berkualitas.

c. Teori X dan Y McGregor

McGregor adalah orang pertama yang mencetuskan teori ini yang mengemukakan pandangan nyata tentang manusia yaitu pandangan negatif dan pandangan positif. Dikenal dengan dua model teori yang menjelaskan motivasi karyawan bekerja masuk dalam 2 kategori disebut sebagai teori X (negatif) dan teori Y (positif).

Teori X menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Robbin (2012) menyebutkan empat asumsi yang dimiliki dalam teori ini adalah bahwa⁹⁶:

- 1) karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya;
- 2) karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan dan diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan;
- 3) karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin;
- 4) sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua factor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Oleh karena itu, terhadap karyawan jenis ini para manajer dapat memberikan pengawasan yang ketat, tugas-tugas yang jelas, dan menetapkan imbalan atau hukuman, dan juga diancam serta

⁹⁶ Robbin, Stephen P, 2012, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba Raya, hal: 226

diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, pada Teori Y disebutkan bahwa pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki kesadaran, pengendalian serta penguasaan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengerahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja. McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutkan sebagai teori Y yaitu⁹⁷:

- 1) karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain;
- 2) karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan;
- 3) karyawan bersedia belajar untuk menerima bahkan mencari tanggung jawab;
- 4) karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didedahkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Dengan memahami asumsi dasar teori Y ini, McGregor menyatakan selanjutnya bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen dan para manajer untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kebebasan dan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu. Motivasi yang sesuai bagi orang-orang tipe ini adalah dengan memberikan pengarahan yang jelas tentang usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

⁹⁷ Robbin, Stephen P, 2012, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba Raya, hal: 226

d. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

David McClelland adalah penemu teori ini. Ia menjelaskan tentang keinginan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Karyawan dengan ciri-ciri motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Karyawan lebih mementingkan kepuasan pada saat target telah tercapai dibandingkan imbalan atas kinerja tersebut. Hal ini bukan berarti mereka tidak mengharap imbalan, melainkan mereka menyukai tantangan.

Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan pencapaian, kekuatan dan hubungan, hal tersebut didefinisikan sebagai berikut⁹⁸.

- 1) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*); dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*); kebutuhan untuk membuat individu-individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*); keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Ketiga jenis kebutuhan tersebut ditemukan saling berhubungan, karyawan memiliki semua kebutuhan tersebut dengan kadar yang berbeda-beda.

Individu dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi menyukai situasi-situasi pekerjaan yang memiliki tanggung jawab pribadi, umpan balik dan risiko tingkat menengah. Mereka umumnya berhasil dalam aktivitas-aktivitas wirausaha dan mengatur divisi pada perusahaan yang besar. McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini

⁹⁸ Robbin, Stephen P, 2012, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba Raya, hal: 230

kemudian menyebabkan ia melakukan sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya.

Individu dengan kebutuhan kekuatan yang tinggi tidak selalu membuatnya menjadi seorang manajer yang baik. Individu ini lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

Individu dengan kebutuhan hubungan yang kuat cenderung berkaitan dengan keberhasilan manajerial. Kebutuhan kekuatan yang tinggi bisa muncul sebagai fungsi dari tingkat seseorang dalam organisasi. Individu dengan kebutuhan tinggi selalu ingin untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif), dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi.

Dengan mengetahui dan mempelajari teori-teori motivasi tersebut, mengarahkan pada penciptaan paradigma berfikir bagi para manajer dalam mempersiapkan bagaimana pengelolaan sumber daya manusia khususnya perilaku mereka dan bagaimana cara meningkatkan motivasi yang sesuai untuk mereka agar perilaku mereka dapat diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Di samping untuk mengoptimalkan pengelolaan motivasi sumber daya manusia atau pola komunikasi dari manajemen kepada para karyawannya, menyusun panduan manajemen perilaku, mengelola interaksi sosial karyawan dan dalam menciptakan budaya perusahaan.

PENUTUP

Pengukuran kinerja organisasi semakin menjadi kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian dari para pemangku kepentingan. Peningkatan maupun penurunan kinerja organisasi dapat dilihat dari hasil kinerja mereka secara keseluruhan. Berbagai variabel pun telah diuji dan diteliti oleh para peneliti untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Dari berbagai variabel yang diuji tersebut dan dari beberapa penelitian yang telah dilakukan, variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi antara lain pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia, dukungan manajer lini, keadilan organisasi dan efektifitas organisasi yang diuraikan pada bagian II buku ini.

Penelitian terhadap variabel berbeda tersebut telah membuktikan bahwa kinerja organisasi tidak dapat diselesaikan dengan hanya pada satu fokus. Beberapa hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa keempat variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Ditemukan bahwa semakin tinggi diterapkannya keadilan organisasional di dalam sebuah perusahaan maka semakin meningkat pula rasa percaya (*trust*) dan kepuasan kerja karyawannya. Hal ini dapat menurunkan tingkat *turn over* dan menaikkan produktivitas karyawan yang berefek pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Demikian halnya dengan penerapan praktik manajemen sumber daya manusia mempengaruhi perilaku kerja karyawan melalui kinerja mereka yang berdampak selanjutnya terhadap kinerja organisasi.

Melibatkan manajer lini pada pelaksanaan praktik sumber daya manusia juga dapat membantu peningkatan kinerja organisasi. Posisi manajer lini tidak dapat dipandang sebelah mata mengingat mereka merupakan orang yang terdekat bekerja dengan bawahannya, yang melihat dan memantau langsung kinerja karyawan pada divisinya.

Kinerja Organisasi

Dukungan manajer lini dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya pada pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia perlu diperhitungkan karena pada pelaksanaan tersebut seorang manajer lini dapat berhubungan langsung dengan karyawan yang dipimpinnya, sehingga efisiensi pencapaian tujuan kinerja organisasi dapat dicapai.

Pada bagian III buku ini diberikan ulasan beberapa jenis metode pengukuran kinerja organisasi. Untuk memilih dan menerapkan sebuah alat penilaian, manajemen dapat memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran yang dapat melihat dari berbagai sudut sebagai faktor keberhasilan penting (*critical success factors*) masa kini dan masa depan. Berbagai alat ukur saat ini dapat dipilih yang keabsahannya telah diteliti oleh para peneliti baik dari sudut finansial maupun non finansial.

Jadi intinya alat ukur yang dapat digunakan oleh organisasi dalam mengukur kinerjanya tidak hanya harus mengandalkan pada ukuran keuangan saja, namun harus memilih alat ukur untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah menentukan alat ukur untuk mengukur dan mengevaluasi setiap unit usaha baik nonkeuangan maupun keuangan.

Dari berbagai alat ukur yang dapat dipilih salah satunya *balanced scorecard* adalah suatu contoh dari sistem ukuran kinerja yang melihat dari berbagai arah baik keuangan, internal organisasi maupun customer. Metode ini menggunakan pendekatan empat perspektif yaitu perspektif keuangan dan non-keuangan. Pengukuran keuangan (contohnya: margin laba, tingkat pengembalian atas aktiva, arus kas), perspektif pelanggan (contohnya: pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan), perspektif bisnis internal (contohnya: retensi karyawan, pengurangan waktu siklus) dan perspektif Inovasi dan pembelajaran (contohnya: presentasi penjualan dari produk baru)

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa peneliti yang dibahas pada bagian IV buku ini, maka penelitian selanjutnya

disarankan dapat menguji kinerja individual atau kinerja karyawan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi berbagai variabel independen yang ada. Dukungan manajer lini pada pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setiap hari memiliki dampak besar pada pengalaman karyawan tentang pekerjaannya di dalam organisasi. Di samping itu penerapan keadilan organisasional dapat pula mengubah perilaku kerja mereka secara individu dan kelompok atas rasa adil yang dirasakannya dalam pekerjaan. Untuk itu dipandang perlu diteliti lebih lanjut keterkaitan seluruh variabel tersebut untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan ataupun pengaruhnya terhadap tingkat produktivitas kerja mereka dalam organisasi.

Keberhasilan jalannya sebuah usaha dapat dilihat dari hasil kinerja organisasi mereka secara keseluruhan. Pengertian kinerja organisasi tidak hanya dilihat dari hasil kerja saja tapi sesungguhnya memiliki pengertian yang lebih luas yang juga menyangkut bagaimana suatu proses kerja berlangsung dari perencanaan hingga memberikan suatu hasil kerja akhir. Hasil akhir pekerjaan dimaksud termasuk yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi dan kepuasan konsumen. Artinya di sini kinerja organisasi dapat dilihat memiliki dimensi pada pertumbuhan internal organisasi saat ini dan posisi organisasi di masa akan datang.

Pengukuran kinerja organisasi merupakan sebuah proses penilaian atau pengukuran berbagai indikator dalam waktu tertentu, termasuk penilaian yang dilakukan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan dari dilakukannya penilaian yaitu untuk mengetahui kondisi usaha organisasi dan membantu menerapkan strategi ke depan.

Dari penjelasan terdahulu dapat dinyatakan bahwa kunci dari pemilihan alat pengukuran kinerja organisasi adalah dengan memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda. Yang memiliki tujuan untuk mencapai keselarasan cita-cita

Kinerja Organisasi

organisasi untuk mendorong karyawan bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Artinya memilih alat ukur yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, memperbaiki komunikasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi yang ditetapkan.

Menghadapi tekanan dari berbagai arah bagi organisasi saat ini semakin dirasakan berat. Kerja sama antara manajemen dan karyawan dalam menentukan arah kerja organisasi sangat dibutuhkan. Manajemen kinerja seperti dipaparkan pada bagian V buku ini, dapat dijadikan pedoman dalam organisasi yang diterapkan menjadi sebuah acuan baku sebagai satu sistem kerja sama berkesinambungan. Antara manajer dan karyawan harus bekerja sama untuk merencanakan, memantau dan menilai pencapaian sasaran kerja mereka serta menilai capaian akhir dari kinerja organisasi keseluruhan. Tidak hanya kegiatan difokuskan pada penilaian akhir organisasi, kerja sama mereka juga dibutuhkan secara terus menerus dari perencanaan penetapan tujuan, pelaksanaan operasional, penilaian target, penilaian kemajuan pelaksanaan kegiatan, melakukan pembinaan melalui *coaching*, *mentoring*, ataupun *counseling* serta menerima umpan balik. Seluruh kegiatan tersebut ditujukan untuk memperoleh umpan balik demi memastikan karyawan memenuhi target kerja mereka dan kegiatan berjalan lancar sampai di akhir.

Sebagai sebuah proses komunikasi internal organisasi, pelaksanaan manajemen kinerja yang terus menerus akan dapat membangkitkan semangat kerja dan pengenalan lebih jelas tentang tugas dan tanggungjawab masing-masing. Artinya melalui proses komunikasi mereka dapat membangun harapan yang jelas dan pemahaman mengenai pekerjaan yang akan mereka lakukan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik untuk organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan dan standar capaian yang direncanakan.

Pada bagian VI atau bagian akhir buku ini dibahas tentang motivasi yang selalu menjadi isu hangat di kalangan para peneliti dan para praktisi dalam dunia bisnis. Menurut mereka sebagian besar karyawan masih cenderung termotivasi oleh uang, dan oleh karena itu kompensasi finansial langsung memainkan peran besar dalam kepuasan kerja karyawan. Namun tidak demikian dalam kenyataannya, dari berbagai teori motivasi yang dicetuskan oleh para peneliti, ditemukan bahwa motivasi karyawan tidak semata-mata di dorong oleh finansial semata, seperti teori yang disebutkan oleh Maslow bahwa dorongan atau tingkat keinginan pada diri seseorang bertingkat dalam bentuk hierarki dimana satu kebutuhan akan timbul apabila kebutuhan dasar sebelumnya telah dipenuhi. Sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Motivasi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor yang berbeda, seperti yang diungkapkan oleh Herzberg bahwa faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja karyawan terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi ditentukan oleh tidak hanya dari dalam diri karyawan tetapi juga dari luar diri. Bagi manajemen organisasi sangat penting mengetahui teori motivasi yang dapat digunakan sebagai gambaran dalam pengambilan keputusan organisasi. Selain itu, karena pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja organisasi pada niat *turn over* mereka, manajemen sangat penting membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan kunci mereka melalui peningkatan motivasi kerja mereka.

Pembahasan dalam buku ini tentang hasil-hasil penelitian serta manajemen kinerja dan motivasi masih terlalu singkat untuk mendalami luasnya materi yang dapat diulas terkait kinerja organisasi. Untuk penerbitan buku selanjutnya dapat disarankan untuk lebih mengulas materi pendukung di dalam menjalankan organisasi. Materi pendukung yang dapat menjadi perhatian bagi

Kinerja Organisasi

manajer dan pengelola organisasi seperti tentang komunikasi dalam organisasi, disiplin kerja, stress dan konflik kerja serta lingkungan kerja. Seluruh materi tersebut dipercaya dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Sohel dan Schroeder Roger G., 2003, "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences", *Journal of Operations Management* 21, hal: 19-43.
- Ambro Milan dan Praprotnik Martina, 2008, Organisational Effectiveness and Customer Satisfaction, *Organizacija, Volume 41, Research papers, Number 5, September-October 2008*.
- Amstrong, Michael, 2006, Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance—4th Editions, *India, Replika Press Pvt Ltd*.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. dan Kalleberg, A.L., 2000, Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off, *Economic Policy Institute, Washington, DC*.
- Ashraf, G. dan Kadir, S.A., 2012, A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education, *International Education Studies, Vol. 5, No. 2*.
- Balduck A dan Buelens M, 2008. A Two-Level Competing Values Approach to Measure Nonprofit Organizational Effectiveness, *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium 08/510*.
- Balsam, S., G. D. Fernando and A. Tripathy, (2011), The Impact of Firm Strategy on Performance Measures Used in Executive Compensation. *Journal of Business Research*, Volume 64(2), hal: 187-193.
- Barney, J. B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), hal: 99-120.
- Batt, R, 2002, Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth, *Academy of Management Journal, Vol. 45 No. 3, hal: 587-597*.

Kinerja Organisasi

- Boxall, P. dan Purcell, J., 2008, Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We be Going? *International Journal of Management Reviews* 2 (2), hal: 183-203.
- Brewster H dan, C.Larsen, H., 2003, Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), hal: 228-244.
- Budhwar, P., 2000, Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resources Management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), hal: 141-157.
- Byremo, Cathrine, 2015, Human Resource Management and Organizational Performance: Does HRM Lead to Improved Organizational Performance?, *Master's Thesis, University of Oslo*, hal: 1-49.
- Carmeli, A. 2004. Strategic Human Capital and Performance of Public Sector Organizations, *Scandinavia Journal Management*, 20, hal: 375-392.
- Chand, Mohinder dan Katou, Anastasia A., 2007, The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry, *Employee Relations*, Vol. 29 Iss: 6, hal: 576-594.
- Chenhall R.H, 2003, Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society* vol. 28, hal: 127-168.
- Currie, G., dan Procter, S., 2001, Exploring the Relationship between HR and Middle Managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), hal: 53-69.
- Elamin, A.M. dan Alomaim, N., 2011. Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment? *International Management Review*, Vol. 7, No.1, hal: 38-49.

- Fatt, C. K., E. W. S. Khin dan T. N. Heng, 2010, The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspective. *American Journal of Economic and Business Administration* 2 (1), hal: 65-72.
- Firth, Lucy, Mellor, David, Moore, Kathleen A dan Loquet, Claude, 2014, How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?, *Journal of managerial psychology*, vol. 19, no. 2, hal: 170-187.
- Gavino, M., 2005, Understanding the Impact of HR Practices on Employee Attitudinal and Behavioral Outcomes: The Role of POS, *Dissertations and Theses, University of Illinois at Chicago*.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., dan Konopaske, R. 2012. Organizations: Behavior, Structure, Processes. *Singapore: McGraw-Hill*.
- Griffin Ricky W. dan Moorhead Gregory, 2012, Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Tenth Edition, *Production Service: S4 Carlisle Publishing Services*.
- Handoko, T. Hani, 1996, Manajemen sumber daya Manusia, BPFE, Yogyakarta, hal: 6.
- Harney, B., dan Jordan, C. 2008. Unlocking the Black Box: Line Managers and HRM Performance in a Call Centre Context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (4), hal: 275-296.
- Havenga Werner, 2009, Managing Human Capital to Ensure Small and Medium-Sized Enterprise Competitiveness. *University of Johannesburg South Africa*.
- Hugh Mitchell, 2002, Strategic Worth of Human Resources: Driving Organizational Performance, Practice Coordinator, *Corporate Performance Improvement, Universalia. August 2002*.
- Hyde, Jeffrey, Richard Stup, and Lisa Holden, 2008, The Effect of Human Resource Management Practices on Farm Profitability: An Initial Assessment, *Economics Bulletin*, Vol.17, No. 12, hal: 1-10.

Kinerja Organisasi

- Irianto, Jusuf, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia: *Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik Tahun 2011, Volume 24, Nomer 4, hal: 281-291.*
- Jacob, C., dan Jolly, J., 2012, Impact of Nationality on Employees' Perception towards Human Resource Management Policies. *Asian Social Science, 8(15), hal: 31-45.*
- Jon M. Werner dan Randy L. DeSimone, 2012, Human Resource Development, Sixth Edition, Canada by Nelson Education, Ltd, hal: 9-10.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D, 2010, Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action. *Harvard Business School Press.*
- Katou, A. A, 2008, Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance. *Journal of Industrial Engineering and Management, 1(2), hal: 119-142.*
- Khan Saima dan Habib Usma, 2012, Procedural Justice & Organizational Performance, *Abasyn Journal of Social Sciences; Vo. 4 No.1.*
- Kim, Woo Gon dan Brymer, Robert A, 2011, The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance, *International Journal of Hospitality Management, Volume 30, Issue 4, December 2011, hal: 1020-1026.*
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., and Griffin, M. L., 2007, The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Criminal Justice, No. 35, hal: 644-656.*
- Lansbergen Floortje, 2010, The effectiveness of Front-Line Managers as Implementers of HRM, The Effect of Facilitating Factors; Competences, Time Capacity and HR Support, *Master's thesis Human Resource Studies, Tilburg University.*

- Lawler, E.E., 2005, From Human Resource Management to Organizational Effectiveness, *Human Resource Management, Vol. 44 No. 2, hal: 165-169.*
- Lepak, D.P., dan Snell, S.A, 2002, Examining the Human Resource Architecture: The Relationship Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management, 28, hal: 517-543.*
- Luthan, Fred, 2006, Perilaku Organisasi Edisi 10, *Yogyakarta, Andi, hal: 270.*
- Mangkunegara. Anwar Prabu, 2005, Evaluasi Kinerja. *Bandung, Refika Aditama.*
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman dan M. S. Taylor, 2000, Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal, 43, hal: 738-748.*
- Nadiri, H. and Tanova, C., 2010, An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, & Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management, No. 29, hal: 33-41.*
- Platonova, Elena A. 2005, The Relationship Among Human Resource Management, Organizational Culture, and Organizational Performance, *A Thesis of Doctor of Philosophy, The University of Alabama at Birmingham, USA.*
- Quansah, Nancy, 2013, The Impact of HRM Practice on Organizational Performance: The Case Study of Some Selected Rural Banks, Master Thesis, College of Art and Social Science School of Business.
- Rachmawati, Ike Kusdyah, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Yogyakarta, Andi.*
- Renwick, D, 2003, Line Manager Involvement in HRM: an Inside View, *Employee Relations Vol. 25 No. 3, 2003, hal: 262-280.*

Kinerja Organisasi

- Richard, O.C., dan Johnson, N.B., 2001, Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 12, 2, hal: 299-310.
- Right Management Study, 2010, Organizational Effectiveness, Discovering How to Make It Happen, *A Manpower Company, Philadelphia*, hal: 1-20.
- Robbin, Stephen P, 2012, Perilaku Organisasi, *Jakarta, Salemba Raya*.
- Saraç, M., Y. Ertan and E. Yücel (2014), How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation on Borsa Istanbul 100 Index. *The Journal of Accounting and Finance*, Volume 61, hal: 121-134.
- Seyed, J.S.R., Faraahi M.M., dan Taheri A.G., 2009, How Different Dimensions of Organizational Justice Affect the Different Dimensions of Job and Organizational Satisfaction. *Journal of Business Management*, 1(1), hal: 55-70.
- Suardhika, I Nengah, 2011, Integrasi Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan dan Dinamika Lingkungan sebagai Basis Strategi Bersaing serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Bali), *Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Brawijaya, Malang*.
- Sunarto, 2005, MSDM Strategik, *Yogyakarta, Amus*.
- Sunday Kehinde James dan Somoye R.O.C, 2011, Organization Performance: The Roles and the Duties of Managers, *Journal of African Macroeconomic Review*, Vol. 1, No. 1.
- Sunyoto, Danang, 2012, Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian), *Jagakarsa, Buku Seru*.
- Suroso, 2015, Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) dan Perekonomian Indonesia
<http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/150->

- artikel-keuangan-umum/20545-masyarakat-ekonomi-asean-meada-dan-perekonomian-indonesia 2006_03_01_archive.html.
- Suryani, Ni Kadek, 2018, Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dan Variabel Pemeditasi, *Disertasi Doktor Ilmu Manajemen*, Universitas Udayana Denpasar.
- Suryani, Ni Kadek, Wardana Made, Sintaasih Desak Ketut, Surya Ida Bagus Ketut, 2017, Human Resources Management Practice and Organizational Performance (A Case Study of Line Manager Support in Star Hotel Bali Indonesai), *International Business Management 11*, hal: 1523-1531.
- Susan E. Jackson, Randall S. Schuler dan Steve Werner, 2011, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Buku 2, *Jakarta, Salemba Empat*.
- Tan, C, L dan Nasurdin, A, M, 2001, Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness || *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue*, hal: 155-167.
- Utama, Rai I Gusti Bagus, 2015, Strategi Pemasaran Jasa Hotel Menghadapi MEA 2015, *Makalah Seminar -----* hal: 1-13.
- Vemic, Jelena, 2007, Employee Training and Development and The Learning Organization, *Economics and Organization Vol. 4, No 2, 2007*, hal: 209-216.
- Wright P, Gardner T, Moynihan L dan Allen M (2005) The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining the Causal Order. *Personnel Psychology 58 (2)*: hal: 409-46.
- Yip G.S, Devinney T.M, dan Johnson G, 2009, Measuring Long Term Superior Performance: The UK's Long-Term Superior Performers 1984-2003. *Long Range Planning. Vol. 42*, hal: 390-413.

Kinerja Organisasi

Zheng, W., Yang, B., and McLean, G.N., 2010, Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management, *Journal of Business Research*, 63, hal: 763-771.

Membentuk organisasi menjadi yang terbaik serta dapat bersaing di level Internasional semakin sulit dilakukan. Ini diakibatkan karena meningkatnya persaingan di pasar global saat ini. Pengukuran kinerja organisasi pun semakin menjadi kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian dari para pemangku kepentingan.

Buku ini dirancang untuk membantu para praktisi dalam mengukur kinerja organisasi mereka. Uraian konkrit dari teori-teori dan hasil penelitian terdahulu serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, diulas dengan ringkas dan ringan. Buku ini memberi pembahasan tentang hasil-hasil penelitian sebelumnya khususnya yang berhubungan dengan kinerja organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Sangat cocok bagi para mahasiswa dan dosen yang sedang mencari bahan referensi untuk penulisan ilmiah.



Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., M.M., lahir di Denpasar Bali 14 Juni 1972. Memiliki latar belakang seorang praktisi yang telah berpengalaman lebih dari dua puluh tahun bekerja di berbagai bidang usaha perusahaan asing di Bali. Pernah beberapa kali mengikuti manajemen training dan internship pada bidang manajemen sumber daya manusia di Australia dan Belanda. Menyelesaikan pendidikan S2 dan S3 jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia dan saat ini aktif sebagai konsultan bidang Manajemen serta sebagai pengajar pada program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Mahasaraswati Denpasar Bali.



Prof. Dr. Ir. John E.H.J. FoEh, IPU. PNS dpk di Universitas Gunadarma Jakarta. Gelar doktor dari ENSAIA-INPL France pada 5 April 1990, Prof. John FoEh memulai karirnya sebagai instruktur pada Pusat Pendidikan dan Latihan Kehutanan Makassar dari tahun 1982-1985 dan pada saat yang sama ia mulai menjadi asisten dosen setelah ia lulus sebagai insinyur manajemen hutan dari Universitas Hasanuddin (1982). Setelah studi di Perancis (1985-1990) ia kembali ke Universitas Hasanuddin dan mulai mengajar kembali di program sarjana dan pascasarjana, serta menjadi Kaprodi S2 Ekonomi Sumberdaya Alam (1992-1995), serta Sekretaris Pusat Perhutanan dan Pengelolaan DAS LPPM UNHAS 1995-1999). Agustus 1999 pindah ke Kopertis III DKI Jakarta dan pernah menjadi Dekan Fakultas Ekonomi, Direktur Program Magister Manajemen, maupun Ketua STIE.

Di samping tugas pokok di kampus, John FoEh juga pernah terlibat dalam berbagai proyek penelitian dan pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh Bank Dunia, CIFOR, FAO, DFID, TNC, dan berbagai instansi pemerintah maupun swasta. Juga aktif terlibat dalam tugas sebagai instruktur dalam berbagai pelatihan keterampilan, kepemimpinan, organisasi dan manajemen. Saat ini duduk sebagai anggota presidium Dewan Kehutanan Nasional 2016-2021 serta Ketua Komisi Revitalisasi Bisnis dan Industri Kehutanan.



Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
✉ cs@deepublish.co.id @penerbitbuku_deepublish
📍 Penerbit Deepublish 🌐 www.penerbitbukudeepublish.com

Kategori : Manajemen Organisasi

ISBN 978-602-475-764-9



9 786024 757649