

# Manajemen KINERJA KARYAWAN

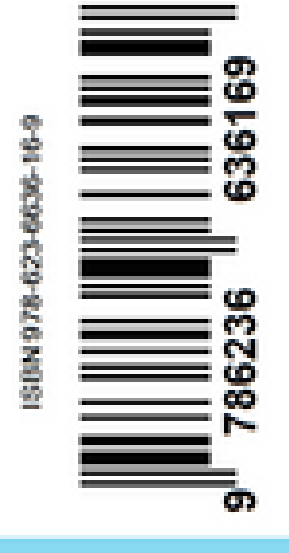
**Dr. Hj. Sri Langgeng Ratnasari, S.E., M.M.**  
**Dr. Hj. Herni Widiyah Nasrul, S.E., M.M.**  
**Ishan Nurdin, S.T., M.M.**  
**Yuli Susilowati, S.E., M.M.**  
**Dr. Ervin Nora Susanti, S.Pi., M.Si**

**Manajemen KINERJA KARYAWAN**

Dr. Hj. Sri Langgeng Ratnasari, S.E., M.M. | Dr. Hj. Herni Widiyah Nasrul, S.E., M.M. | Ishan Nurdin, S.T., M.M.  
Yuli Susilowati, S.E., M.M. | Dr. Ervin Nora Susanti, S.Pi., M.Si.

Buku ini ditulis dalam rangka memenuhi secara total tanggungjawab akademik dan sosial dengan tetap mengacu kepada khazanah pentingnya memahami konsep manajemen. Selain itu, hajat profesional membantu pembaca yang sedang mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia, mendekatkan pemahaman, dan memperluas cakrawala tentang berbagai teori, konsep-konsep, proses-proses yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kamp. Srigangga, Tiwugalih, Praya  
Lombok Nusa Tenggara Barat  
Email: [aswajahamdan@gmail.com](mailto:aswajahamdan@gmail.com)  
WhatsApp: 085333011184



---

# **MANAJEMEN KINERJA KARYAWAN**

---

Karya ini Penulis persembahkan untuk DRPM Dikti  
Kemendibud sebagai luaran Hibah Tesis Magister Tahun  
2020 dan Universitas Riau Kepulauan

---

# MANAJEMEN KINERJA KARYAWAN

---

Penulis

**Dr. Hj. Sri Langgeng Ratnasari, S.E., M.M.**

**Dr. Hj. Herni Widiyah Nasrul, S.E., M.M.**

**Ishan Nurdin, S.T., M.M.**

**Yuli Susilowati, S.E., M.M.**

**Dr. Ervin Nora Susanti, S.Pi., M.Si.**



# MANAJEMEN KINERJA KARYAWAN

Penulis:

**Dr. Hj. Sri Langgeng Ratnasari, S.E., M.M.**

**Dr. Hj. Herni Widiyah Nasrul, S.E., M.M.**

**Ishan Nurdin, S.T., M.M.**

**Yuli Susilowati, S.E., M.M.**

**Dr. Ervin Nora Susanti, S.Pi., M.Si.**

Editor:

Nureza Dwi Anggraeni, S.Pd., M.Pd.

Prof. Dr. Anis Eliyana, S.E., M.Si.

Lay Out: Lita Sumiyarti, M.Pd

Desain Cover: Gandhi Sutjahjo, S.T., M.SI.

ISBN: **978-623-6636-16-9**

Cetakan Pertama: Agustus 2020

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang Nomor 19 tahun  
2002.

Dilarang memperbanyak/menyebarluaskan sebagian atau  
seluruh isi buku dalam bentuk dan dengan cara apapun  
Tanpa izin penulis dan penerbit.

Diterbitkan oleh:

**Forum Pemuda Aswaja**

Jl. Kamp. Srigangga, Tiwugalih, Praya, Lombok Tengah

Nusa Tenggara Barat

Email. [aswajahamdan@gmail.com](mailto:aswajahamdan@gmail.com)

WhatsApp: 085333011184

# KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT., yang telah melimpahkan karunianya berupa kesehatan, taufik serta hidayah-Nya, sehingga buku dengan judul “**Manajemen Kinerja Karyawan**” dapat diselesaikan.

Buku ini ditulis dalam rangka memenuhi luaran Hibah Tesis Magister DRPM Dikti Kemendikbud RI Tahun 2020, dan membantu pembaca yang sedang mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia, mendekatkan pemahaman, dan memperluas cakrawala tentang berbagai teori, konsep-konsep, proses-proses yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penyusunan buku ini tidak lepas dari bantuan pendanaan yang diperoleh dari Hibah Tesis Magister Tahun 2020, hasil kerjasama dan dukungan dari berbagai pihak, untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu khususnya LPPM Universitas Riau Kepulauan yang telah mengantarkan untuk memperoleh hibah penelitian.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, masih banyak kekurangan dan keterbatasan, untuk itu Penulis sangat mengharapkan saran, kritik dan koreksi konstruktif baik isi dan tata cara penulisannya, untuk perbaikan selanjutnya. Semoga buku ini bermanfaat khususnya bagi Penulis.

Batam, 25 Agustus 2020

Tim Penulis



## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar ..</b>	<b>v</b>
<b>Daftar Isi ..</b>	<b>vii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
A. Arti Pentingnya Kinerja Karyawan.....	. 1
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	. 7
C. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja	11
D. Hubungan Kinerja Karyawan dengan Evaluasi Pekerjaan	11
E. Manajemen Kinerja dengan Kepuasan Kerja .....	14
<b>BAB 2 KINERJA KARYAWAN</b>	
A. Pengertian Kinerja Karyawan.....	19
B. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	21
C. Falsafah Kinerja Karyawan .....	23
D. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan .....	24
E. Persyaratan Penilaian Kinerja yang Efektif.....	26
<b>BAB 3 PENILAIAN KINERJA KARYAWAN</b>	
A. Pengertian Kinerja Karyawan.....	29
B. Konsep Dasar Penilaian Kinerja Karyawan .....	30
C. Manfaat Dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan .....	34
D. Subjek, Objek, dan Pelaku Penilaian .....	37
E. Sistem dan Metode Penilaian Kinerja Karyawan .....	41
F. Penilaian Kinerja dalam Dimensi Akuntansi .....	47
G. Penilaian Kinerja dalam Dimensi Perusahaan.....	48
H. Alat Ukur.....	49
I. Ukuran Penilaian Kinerja .....	50
J. Ukuran Keuangan dan Operasi .....	51
K. Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja .....	56



**BAB 4 CARA PENGUKURAN KEPUASAN DAN KINERJA  
SERTA INDIKATOR-INDIKATORNYA**

A. Cara Pengukuran Kepuasan Kerja .....	63
B. Cara Pengukuran Kinerja .....	64
C. Variabel Kepuasan Kerja (Y1) dan Indikatornya .....	69
D. Variabel Prestasi Kerja Dosen (Y3) dan Indikatornya....	70

**BAB 5 PENELITIAN-PENELITIAN TENTANG KINERJA  
KARYAWAN**

A. Sri Langgeng Ratnasari (2011).....	73
B. Rejeki Bangun (2019) .....	73
C. Taufik Ismail Sitompul (2019) .....	74
D. Dian Fitri (2020) .....	75
E. Martinus Buulolo (2020).....	76
F. Ishan Nurdin (2020).....	76
G. Erni Sukmawati (2020) .....	77

**BAB 6 IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA**

A. Cara Mengimplementasikan Manajemen Kinerja .....	79
B. Contoh Kasus Dalam Implementasi Manajemen Kinerja	83

**BAB 7 ETOS DAN KEPUASAN KERJA**

A. Pengertian Etos Kerja.....	105
B. Karakteristik Etos Kerja.....	106
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja .....	108
D. Elemen Etos Kerja .....	110
E. Kepuasan Kerja.....	115
F. Survei Kepuasan Kerja.....	116
G. Dampak Kepuasan Kerja.....	120
H. Teori-Teori Kepuasan Kerja.....	125
I. Meningkatkan Kepuasan Kerja .....	143

<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>149</b>
-----------------------------	------------

<b>Biodata Penulis .....</b>	<b>157</b>
------------------------------	------------

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Arti Pentingnya Kinerja Karyawan**

Pada era globalisasi, pasar bebas dan *Free Trade Agreement* ASEAN-China, setiap organisasi baik yang memproduksi barang ataupun jasa selalu dihadapkan pada situasi lingkungan bisnis yang semakin tidak menentu dan tingkat persaingan yang semakin ketat untuk bisa menjadi yang terbaik dalam bisnisnya. Organisasi dalam menghadapi persaingan tersebut dituntut untuk meningkatkan kinerja organisasi pada semua aspek, baik pemasaran, keuangan, produksi dan lebih-lebih sumber daya manusia yang dimilikinya.

Setiap organisasi selalu ingin memiliki sumber daya manusia yang terampil dan handal juga yang memiliki kinerja yang tinggi. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah para karyawan yang bekerja untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan yang terampil dan handal sangat diperlukan untuk mengoperasikan, mengatur dan merawat berbagai mesin dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan serta dapat menciptakan efisiensi.

Efisiensi bisa diperoleh karena karyawan dapat mengoperasikan mesin dan menggunakan teknologi sesuai dengan ketentuan serta bisa menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dengan baik dan benar, selain itu bisa menghindarkan perusahaan dari pengeluaran biaya yang tidak perlu untuk memperbaiki mesin dan teknologi lainnya yang disebabkan oleh faktor sumber daya manusia.

Kinerja adalah istilah yang populer dalam manajemen yang didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja (*performance*). Menurut Kasmir (2018) mengatakan kinerja

---

individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi karakteristik individual, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

Menurut Masran dan Mu'ah (2015) kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pengertian kinerja dari berbagai definisi yang dikemukakan para ahli di atas adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Kemudian jika kinerja dilihat dari perilaku kerja, maka yang dinilai adalah perilaku karyawan dalam menjalankan kewajibannya yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan juga diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja juga dikatakan sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu unjuk keterampilan seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya, Kasmir (2018).

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Busro (2018) bahwa kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan pekerja. Pendapat ini lebih menekankan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, mulai dari kemampuan kognisi, afeksi, dan psikomotor karyawan. Dengan kata lain, *performance* lebih mengarah pada hasil dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja.

Kinerja karyawan adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh pegawai, baik secara individu mau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas

dan fungsi yang diberikan sesuai dengan organisasi dan tata kerja yang terdapat dalam institusi atau organisasi yang diikutinya.

Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi bersangkutan. Unsur manusialah yang memegang peranan sangat penting dan menentukan keberhasilan mencapai tujuan organisasi, Prawirosentono dan Primasari (2015).

Menurut Masharyono, dkk (2015) terdapat delapan kriteria yang dapat dijadikan ukuran dalam menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

1. *Quantity of work*: Merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*: Merupakan Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*: Merupakan wawasan dan pengetahuan mengenai pekerjaannya.
4. *Creativeness*: Merupakan kreatifitas atau gagasan dimunculkan dalam menyelesaikan pekerjaan
5. *Cooperation*: Merupakan kesediaan bekerjasama dengan karyawan lainnya.
6. *Dependability*: Merupakan dapat diandalkan, dapat dipercaya dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.
7. *Initiative*: Merupakan inisiasi atau kesadaran sendiri untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan sangat baik tanpa harus diawasi dan diperintah.
8. *Personal Qualities*: Menyangkut kepribadian, kepatuhan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi atau kedisiplinan.

Ada beberapa karakteristik yang menggambarkan kinerja seorang karyawan dapat dikatakan baik, antara lain:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya kepuasan kerja, motivasi, lingkungan kerja, , dan budaya organisasi.

Kepuasan kerja menurut Isyandi (2017) adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan.

Motivasi kerja menurut Robbins (2016) motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi umumnya terkait dengan upaya kearah sasaran, tapi fokus dalam hal ini adalah tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Lingkungan kerja menurut (Daniel, 2011) adalah situasi dan kondisi yang ada dalam lingkungan pekerjaan itu sendiri seperti bagaimana perlakuan dari atasan dan rekan kerja, beban

kerja, penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan lainnya. Harapan terhadap pekerjaan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

1. Harapan Manajemen terhadap pekerjaan:
  - a. Kinerja yang baik dari suatu kemampuan
  - b. Komitmen objektif terhadap perusahaan
  - c. Partisipasi dan membuat saran-saran
  - d. Kerelaan menerima pelatihan untuk meningkatkan produktivitas.
  - e. Beretika dan berperilaku jujur
2. Harapan Karyawan terhadap Manajemen:
  - a. Gaji dan tunjangan yang menyenangkan, proporsional atau sesuai kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan.
  - b. Tali pengamanan untuk kekayaan perusahaan dan membangun kemampuan
  - c. Respek, perhatian dan partisipasi
  - d. Kesempatan untuk berkembang

Budaya organisasi menurut Robbins (2018) adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Budaya sangat penting peranannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik, dengan adanya budaya yang baik dalam perusahaan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat menciptakan motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan dan akhirnya akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Pada penelitian Ngadiman, Eliyana dan Ratmawati (2013) dinyatakan bahwa budaya, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Budaya baik yang tercipta dalam suatu perusahaan akan

sangat berpengaruh pada kinerja karyawannya. Perlakuan yang adil pada karyawannya dan hubungan sosial yang baik yang terjalin antara karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman serta kondusif yang akan membuat karyawan senang dan puas dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.

Apabila faktor budaya dan lingkungan kerja tidak tercipta dengan baik, maka karyawan tidak akan termotivasi, tidak puas dalam bekerja dan tidak menghasilkan kinerja yang baik.

Budaya organisasi didasarkan pada suatu konsep tiga tingkatan, yaitu tingkat asumsi dasar (*basic assumption*), tingkatan nilai (*value*) dan tingkatan *artifact* (sesuatu yang ditinggalkan). Tingkat asumsi dasar merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia dan hubungan itu sendiri. Tingkatan asumsi dapat diartikan suatu philosophy, yaitu sesuatu yang tidak dapat dilihat oleh mata tetapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan *value* dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku dapat diukur (dites) melalui perubahan-perubahan atau konsensus *social*. Artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, dapat dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang dapat didengar.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta keandalan dalam bekerja dan dengan kinerja tinggi yang dimiliki karyawan diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai, sebaliknya tujuan organisasi sulit bahkan tidak dapat tercapai apabila karyawannya kinerjanya rendah.

Pada suatu organisasi atau perusahaan, pemimpin merupakan salah satu faktor penting, karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan, karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor yang berhubungan dengan sikap, gaya dan perilaku pemimpin sangat berpengaruh terhadap karyawan yang dipimpinya bahkan turut berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

## **B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sangat penting untuk dibahas khususnya guna memenuhi pertanyaan apa yang diukur dalam variabel kepuasan kerja. Banyak penulis memperlihatkan sejumlah aspek situasi tertentu yang berbeda sebagai sumber yang penting dari kepuasan kerja. Pendapat tersebut antara lain sebagai berikut:

“Terdapat ratusan karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang pekerja yang pada umumnya ditemukan dalam analisis statistik dari beberapa pertanyaan sikap meliputi: gaji atau upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi”.

Pengertian kepuasan kerja menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Harapan karyawan adalah mencakup jaminan, kondisi kerja yang baik, teman sejawat yang cocok, jam kerja yang masuk akal, kerja yang berarti, pengakuan untuk maju, kebebasan untuk bertindak, dan pemimpin yang cakap. Siagian menyatakan bahwa harapan-harapan para karyawan pada organisasi biasanya tercermin antara lain dalam:



1. Kondisi kerja yang baik
2. Merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan terutama yang menyangkut nasibnya
3. Cara pendisiplinan yang diplomatis
4. Penghargaan yang wajar atas prestasi kerja
5. Kesetiaan pimpinan terhadap bawahan
6. Penggajian yang adil dan wajar
7. Kesempatan promosi dan berkembang dalam organisasi
8. Adanya pengertian pimpinan jika bawahan menghadapi masalah pribadi
9. Jaminan adanya pengakuan yang adil dan obyektif
10. Pekerjaan yang menarik

Luthans menyebutkan ada 6 (enam) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

*“There are a number of factors that influence job satisfaction. The major ones can be summarized by recalling the dimensions identified earlier: pay, the work itself, promotions, supervision, the work group, and working conditions”.*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor utama tersebut antara lain: gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja.

#### 1. Gaji (*Pay*)

Gaji merupakan faktor yang sangat berpengaruh (signifikan) terhadap kepuasan kerja. Uang tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan pokok tetapi merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan lain dengan tingkat yang lebih tinggi. Para pekerja seringkali menganggap gaji sebagai refleksi atas sikap manajemen memandang kontribusi pekerja dalam organisasi. Penghasilan tambahan juga penting tetapi bukan sesuatu hal yang sangat mempengaruhi. Satu alasan yang tidak terbantah adalah karena kebanyakan pekerja tidak tahu berapa mereka menerima penghasilan. Selain itu, mereka cenderung

untuk kurang menilai penghasilan seperti ini, karena tidak dapat melihat nilai-nilai praktisnya.

2. Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*)

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan kerja yang utama. Riset telah menghubungkan antara karakteristik pekerjaan dengan *job design*-nya, yang menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi, merupakan dua dari faktor-faktor utama pemberi motivasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Seperti yang diulas dalam teori dua faktor, pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

3. Promosi (*Promotions*)

Kesempatan promosi berpengaruh pada kesempatan kerja, karena promosi mempunyai sejumlah bentuk yang berbeda dan bermacam-macam, yang menyertai penghargaan. Contohnya, seringkali seseorang yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja, akan tetapi tidak sebesar kepuasan kerja seseorang yang dipromosikan atas dasar prestasi kerjanya. Sebagai contoh suatu promosi dengan kenaikan gaji 10% seseorang tidak mengalami kepuasan seperti apabila gajinya naik sebesar 20%. Hal ini dapat membantu menjelaskan mengapa promosi *executif* mungkin lebih memuaskan apabila dibandingkan dengan promosi yang terjadi di tingkat bawah suatu organisasi.

4. Pengawasan (*Supervision*)

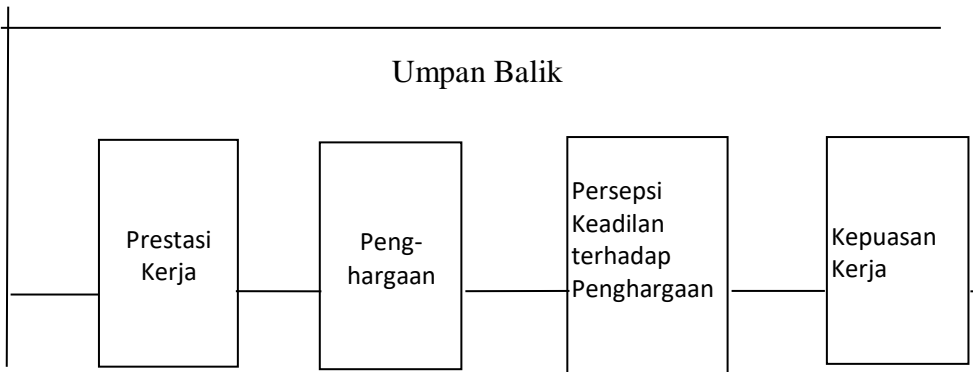
Pengawasan merupakan sumber kepuasan kerja yang cukup penting. Untuk saat ini dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pemusatan pekerja. Hal ini diukur atas dasar sejauhmana seorang pengawas memperhatikan kepentingan pribadi dan kesejahteraan karyawan biasanya diwujudkan dengan cara-cara seperti memperhatikan seberapa baik pekerjaan dilakukan, menasehati dan membantu secara pribadi.
  - b. Berkomunikasi dengan pekerja baik secara pribadi maupun secara dinas.
5. Kelompok Kerja (*Work Group*)
- Biasanya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Persahabatan, kerjasama antara pekerja merupakan sumber kepuasan kerja bagi pekerja itu sendiri.
- Kelompok kerja mendorong, menyenangkan, menasehati, dan membantu pekerja itu sendiri. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan, akan tetapi jika kondisi sebaliknya maka seorang akan mendapatkan akibat negatif pada kepuasan kerja.
6. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)
- Kondisi kerja merupakan faktor lain yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik misalnya lingkungan bersih, menarik, orang akan dengan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya.
- Jika kepuasan kerja buruk misalnya lingkungan kerja yang panas, berisik, seorang akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya, dengan kata lain pengaruh kondisi kerja terhadap kepuasan kerja sama dengan kelompok kerja, jika baik maka mereka tidak akan mengalami masalah dalam kepuasan kerja.

### C. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja

Menurut Handoko (2018) secara historis, sering dianggap bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja.

Kondisi kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang, sehingga terjadi hubungan yang berlanjut (kontinyu). Gambar 1.1 hubungan prestasi kerja dan kepuasan kerja menurut, Handoko (2018).



Sumber: Handoko (2018)

Gambar 1.1.

Hubungan Prestasi dan Kepuasan Kerja

### D. Hubungan Kinerja Karyawan dengan Evaluasi Pekerjaan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi dan dengan demikian pada

kisaran berapa gaji yang sepatutnya diberikan pada pekerjaan tersebut. Contoh penilaian kinerja bagi akuntan manajemen, dari hasil penilaian yang ada terdapat akuntan manajemen terbaik yang dimiliki organisasi atau perusahaan, dimana evaluasi pekerjaan ini digunakan untuk memastikan bahwa akuntan manajemen terbaik tersebut menerima gaji maksimal untuk posisinya dan kinerja yang dimilikinya.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, yaitu:

1. Karakteristik situasi
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standard kinerja pekerjaan
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Menurut *The American Society of Quality Control*, kualitas adalah keseluruhan ciri-ciri dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau yang bersifat laten. Kualitas memiliki dua pengertian, yaitu memberikan layanan secara langsung dan menawarkan produk yang akan memberikan kepuasan-kepuasan serta memberikan layanan secara lengkap (Juran dan Gryna dalam Subroto, 2014).

Terdapat tiga elemen proses pencapaian kualitas (*quality process*) yang meliputi:

1. *Quality planning*, suatu proses mengidentifikasi pelanggan, kebutuhan mereka, *product and service feature* yang diharapkan, proses penyampaian product dan jasa dengan atribut yang tepat dan mentransfer seluruh pemahaman ini ke seluruh elemen organisasi.
2. *Quality control*, suatu proses pemeriksaan dan evaluasi produk dibandingkan dengan kebutuhan pelanggan.
3. *Quality Improvement*, suatu proses perbaikan kualitas secara terus menerus.

Kualitas mengimplikasikan, memenuhi atau melebihi harapan tentang kecepatan waktu, akurasi pekerjaan, kecepatan tanggapan dan unjuk kerja.

Menurut filsafat Jepang kualitas adalah *zero defect*, melakukannya pertama kali dengan benar. Mengukur kualitas dengan memperhitungkan isiden kesalahan internal dengan kesalahan eksternal. Penentuan kualitas layanan diupayakan memenuhi kesesuaian dengan harapan pelanggan, sedangkan kualitas jasa merupakan tingkat kesempurnaan yang diharapkan dengan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas jasa merupakan perbandingan antara jasa yang mereka rasakan (dipersepsikan) pelanggan dengan kualitas jasa yang mereka harapkan (Subroto, 2014). Jika kualitas layanan yang dirasakan sama dengan kualitas layanan yang mereka harapkan dikatakan berkualitas, jika diukur dengan rasio antara kualitas layanan yang dirasakan dengan kualitas layanan yang diharapkan. Kualitas layanan dikatakan memuaskan jika rasionya satu dan jika rasionya lebih dari satu, kualitas layanan dikatakan berkualitas.

Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2018) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Manguprawira (2017) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari jumlah dan mutu tertentu sesuai standard organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode waktu tertentu

dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standard yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standard operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk membuat keputusan tentang promise jabatan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama-sama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya.

### **E. Manajemen Kinerja dengan Kepuasan Kerja**

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan pencapaian tujuan organisasi dengan tujuan individu karyawan. Mereka merasa ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi maka karyawan benar-benar termotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan yang lebih besar.

Menurut Muchinsky (2017) variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism*, *turnover*, and *job performance*. Mengutip pendapat tersebut As'ad (2018) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi karyawan (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turn over*) dan menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan.

Seorang karyawan yang kepuasan kerjanya terpenuhi maka dia kan merasa puas dalam bekerja dan mereka yang puas dalam bekerja akan mengupayakan dengan segala upaya yang mereka miliki untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan maksimal atau dengan kata lain karyawan tersebut memiliki kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika seorang karyawan tidak puas dalam bekerja maka kerjanya juga tidak akan maksimal.

Menurut Handoko (2018, kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologis dan pada akhirnya menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang seharusnya dia lakukan, sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik dan berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Apabila kepuasan kerja karyawan meningkat maka perputaran karyawan dan absensi menurun. Pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan terjadi karena kebanggaan karyawan atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.



Dimensi struktural dan dimensi kognitif mempengaruhi *in-role performance* dan *extra-role performance*. Karyawan dengan dimensi struktural, modal sosial yang tinggi akan memiliki interaksi sosial yang baik dengan rekan kerja. Interaksi sosial tersebut memungkinkan karyawan saling berbagi akses ke sumber informasi yang lebih luas, sehingga akan meningkatkan kualitas, relevansi, serta ketepatan waktu untuk informasi yang diperlukan dalam menunjang kinerja (Nahapiet dan Ghoshal, 2018).

*Weak tie theory* (Granovetter, 1973) mengatakan, seorang karyawan memiliki dua jenis interaksi dengan rekan kerja yaitu interaksi yang intensif (*strong tie*) dan interaksi yang tidak intensif terjadi bila karyawan tetap memiliki interaksi dengan rekan kerja, walaupun mereka jarang sekali bertemu (berinteraksi). Meskipun sifatnya lemah, interaksi yang tidak intensif tetap penting, karena kadangkala karyawan memerlukan dukungan dari rekan kerja, yang tidak bisa dilakukan oleh rekan kerja yang biasa berinteraksi dengannya (*strong tie*), tapi bisa dilakukan oleh rekan kerja yang jarang berinteraksi dengannya (*weak tie*). Pada umumnya, pihak-pihak dalam organisasi saling memerlukan untuk saling mendukung bertukar informasi maupun sumber daya dalam melaksanakan pekerjaannya, tetapi kadangkala ada beberapa karyawan (*alters*) yang sebenarnya saling memerlukan tetapi terhubung satu sama lain, sehingga menciptakan suatu *structural hole*.

Seorang karyawan (*ego*) yang memiliki hubungan dengan banyak rekan kerja (*alters*) akan menutup *structural hole* yang ada, dengan demikian dia akan mendapatkan dukungan dari rekan kerjanya tersebut, sehingga dia dapat berkinerja baik (*in-role performance*). Karyawan (*ego*) yang dapat menghubungkan rekan kerja (*alters*) yang tidak terhubung dan tidak mengenal satu sama lain, sementara mereka memerlukan hal itu, dia dapat dikatakan sudah mendukung rekan kerjanya dengan menjembatani hubungan

yang semula terputus, sehingga kinerja karyawan yang diukur dengan cara *extra-role performance* akan baik. *Social resource theory* menyebutkan bahwa ada sumber daya yang melekat dalam suatu interaksi sosial. Karyawan yang memiliki interaksi sosial yang baik dengan rekan kerja akan mampu memanfaatkan sumber daya tersebut, sehingga kinerja *in-role*-nya akan semakin tinggi, selain itu *network* yang dimiliki karyawan juga memungkinkan dia saling membantu dengan rekan kerja sehingga kinerja yang diukur *extra-role performance* juga akan baik.

Keberadaan dimensi kognitif yang ditandai dengan adanya kesamaan pemahaman karyawan tentang organisasi tempat dia bekerja yang akan menciptakan kerjasama yang lebih baik antar karyawan (Adler and Kwon, 2012). Adanya kerjasama yang baik maka setiap karyawan akan saling mendukung, sehingga dia dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, selain itu pemahaman yang sama dengan rekan kerja tentang organisasi akan membuat setiap karyawan memiliki kedekatan yang kuat, sehingga karyawan tersebut dapat mendukung rekan kerjanya dalam bekerja, dengan demikian dimensi kognitif modal sosial akan berpengaruh positif pada *inrole-performance* dan *extra-role performance*.

Bertentangan dengan keadaan perilaku tersebut diatas maka dapat dijelaskan dalam konteks *the downside of social capital* (Portes, 2016). Adanya rasa saling percaya antar karyawan akan menumbuhkan solidaritas yang kuat yang menyebabkan karyawan sangat kompak dan kadangkala sulit diatur oleh manajemen, dimana hal ini dapat menurunkan kinerja karena fokus karyawan terpecah menjadi bekerja dan berupaya bersama melawan manajemen untuk memperjuangkan haknya. Perusahaan harus menyadari bahwa ada dimensi relasional yang kuat dan dapat membawa dampak yang kurang baik bagi perusahaan, jika

karyawan yang bersatu menganggap perusahaan berada diluar kelompok mereka dan bukan mitra mereka dalam bekerja.

Pada pihak lain, dimensi modal *social* tidak berpengaruh pada *extra-role performance*, dimana terdapat dua hal pokok yang diduga dapat menyebabkan hal ini:

1. Karyawan terikat pada deskripsi tugas dan beban kerja yang sangat ketat, yang mengakibatkan karyawan hanya dimungkinkan untuk berfokus pada pelaksanaan tugasnya sendiri dan tidak dimungkinkan untuk dapat membantu rekan kerjanya.
2. Adanya rasa saling percaya yang terlalu kuat antara beberapa karyawan akan membuat mereka menjadi kelompok yang sangat kompak. Kekompakan ini dapat membuat kelompok tersebut sangat sulit dimasuki oranglain, hal ini menyebabkan karyawan diluar kelompok dengan rasa saling percaya yang tinggi tersebut akan sulit untuk bisa masuk ke kelompok tersebut dan meminta dukungan mereka, sehingga adanya dimensi rasional yang terlalu kuat tidak mempengaruhi kesediaan karyawan mendukung rekan kerja yang berada diluar kelompok mereka (*extra-role performance*).

## **BAB 2**

### **KINERJA KARYAWAN**

#### **A. Pengertian Kinerja Karyawan**

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung pada hakekatnya sama, yaitu kinerja (*performance*) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu.

Simamora (2018) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Menurut Maier sebagaimana yang dikutip oleh As’ad (2018) memberikan batasan prestasi kerja sebagai “kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan”.

Menurut Hasibuan (2018) bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan tugas-tugas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Soeprihanto (2018) memberikan batasan mengenai kinerja sumber daya manusia yang dilihat dari sudut pandang prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Prestasi kerja adalah hasil seseorang pegawai dalam periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan lebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pendapat diatas, tercerminlah bahwa prestasi kerja tidak semata-mata merupakan hasil yang kuantitatif, tetapi juga hasil kerja yang bersifat kualitatif atas tuntutan-tuntutan pekerjaan.

Robbins (2013) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*), sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja (P) = f(A x M x O), dan M = V x E x I.

Sehubungan dengan hal ini, Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa:

- A = *Ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.
- O = *Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara Individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.
- M = *Motivation* adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Motivasi dalam hal ini merupakan fungsi dari :
- V = *Valence* adalah kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang yang paling ia butuhkan.
- E = *Expectancy* yaitu berhubungan dengan pendapat bahwa perilaku tertentu (sebab) akan diikuti oleh hasil (akibat) tertentu pula.
- I = *Instrumentality* adalah besarnya kemungkinan akan terpenuhinya keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan jika pekerja bekerja secara efektif.

## **B. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian pekerjaan harus didasarkan pada tujuan yang jelas, seperti dikatakan oleh Moekijat (2010), bahwa tujuan penilaian prestasi kerja adalah:

1. Untuk mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas mereka yang akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.
2. Untuk membantu memperkirakan dengan lebih seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dan karenanya kelompok pekerjaan sebagai suatu keseluruhan.
3. Mengusahakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan-harapan ini.
4. Mengadakan cara-cara tertentu untuk mengadakan perbaikan.
5. Untuk sampai kepada suatu penilaian kecakapan pegawai apabila hal ini dibutuhkan oleh perusahaan”.

Handoko (2018) menguraikan bahwa penilaian pekerjaan memberi 10 manfaat, yaitu:

1. Perbaikan Prestasi Kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan Penempatan.

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi masa lalu.

4. **Kebutuhan-kebutuhan Latihan Dan Pengembangan.**

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
  5. **Perencanaan dan Pengembangan Karier.**

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
  6. **Penyimpangan-penyimpangan Proses *Staffing*.**

Prestasi kerja yang baik atau prestasi kerja yang jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
  7. **Ketidak-akuratan Informasional.**

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
  8. **Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan.**

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
  9. **Kesempatan Kerja Yang Adil.**

Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
  10. **Tantangan-tantangan Eksternal.**

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya, dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.
-

Penilaian sering tidak berhasil karena mengakibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Distorsi dapat dikurangi melalui pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja.

Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*) (Gomes, 2018). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

### **C. Falsafah Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan merupakan hal yang penting bagi manajer, melalui penilaian prestasi kerja diharapkan organisasi dapat mengalokasikan sumber daya manusia yang dimilikinya secara optimal.

Masalah pokok dalam pengukuran prestasi kerja adalah menetapkan kriteria. Menurut Jessup *and* Jessup sebagaimana dikutip oleh As'ad (2018) bahwa:

“Yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses, dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Usaha untuk menentukan ukuran sukses ini amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran *output* yang pasti. Hal seperti ini terutama terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat *administratif*”.

Menurut Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad (2018) diuraikan sebagai berikut:



1. Pekerjaan produksi, dimana secara kuantitatif orang bisa membuat suatu standart yang obyektif.
2. Pekerjaan yang non produksi, dimana penentuan sukses tidaknya seseorang didalam tugas biasanya didapat melalui pertimbangan yang subyektif.

Untuk jenis pertama, hasil produksi seseorang bisa langsung dihitung, dan mutunya dapat dinilai pula melalui pengujian hasil, sedangkan untuk jenis kedua, ada beberapa cara yang lazim ditempuh, antara lain melalui penilaian (*rating*) oleh atasan, *rating* oleh teman (*per rating*) dan juga *self training*".

Dari dua pendapat diatas yang dikemukakan oleh Bellow dan Maier menunjukkan bahwa untuk mengukur prestasi kerja diperlukan suatu kriteria dan pembagian jenis pekerjaan, agar dapat memudahkan manajemen dalam menyusun kebijaksanaan Sumber Daya Manusia.

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja harus dilaksanakan secara sistematis dan berkala, seperti yang dikemukakan oleh Ranupandoyo dan Husnan (2010):

"Penilaian yang dilakukan secara sistematis dan berkala akan mempunyai manfaat bagi organisasi. Pertama, memberikan informasi yang sangat membantu didalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi, kenaikan gaji, *lay off*, dan *transfer*. Kedua, digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan".

#### **D. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Martoyo (2018) menyatakan bahwa indikator-indikator prestasi kerja karyawan adalah:

1. Karyawan diberikan kesempatan menunjukkan potensi dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan atau organisasi.

2. Karyawan yang memiliki disiplin, dedikasi baik berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, mempunyai semangat bekerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul akan diberikan penilaian prestasi yang tinggi.

Hal senada diungkapkan Heidjrachman (2018) menyatakan bahwa indikator-indikator yang dinilai dalam prestasi kerja adalah:

1. Kuantitas dan kualitas pekerjaan.
2. Kerjasama.
3. Kepemimpinan.
4. Kehati-hatian.
5. Pengetahuan mengenai jabatan.
6. Kejujuran.
7. Kesetiaan.
8. Dapat tidaknya diandalkan.
9. Inisiatif.

Martoyo (2018) mengungkapkan bahwa beberapa sifat yang paling umum dinilai dari karyawan:

1. Kualitas pekerjaan.
2. Jumlah pekerjaan.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan.
4. Kemampuan berdikari

### **E. Dimensi Penilaian Kinerja Karyawan**

Dalam melakukan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan yang berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian menurut Gomes (2018) diantaranya adalah:

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan oranglain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.
7. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integrasi pribadi.

#### **F. Persyaratan Penilaian Kinerja yang Efektif**

Untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerja secara efektif ada dua syarat utama yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif
2. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi

Kriteria pengembangan kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, yaitu:

1. *Relevancy*

Yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya kecepatan produksi bisa menjadi ukuran kinerja yang relevan jika dibandingkan dengan penampilan seseorang.

## 2. *Realibility*

Yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat dimana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.

Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satuan produksi dan volume penjualan bisa menghasilkan ukuran yang konsisten secara relatif, sedangkan kriteria-kriteria seperti sikap, kreativitas dan kerjasama menghasilkan ukuran-ukuran yang tidak konsisten karena tergantung pada orang mengevaluasinya.

## 3. *Dicremination*

Yaitu tingkat pengukuran dimana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam kinerja. Jika nilai cenderung menunjukkan semua baik atau jelek, ini berarti ukuran kinerja tidak bersifat diskrimatif.

Dilihat dari titik acuan penilaian menurut Gomes (2018), terdapat tiga tipe penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu:

### 1. *Result-based performance evaluation*

Yaitu tipe penilaian kinerja yang dilakukan dengan merumuskan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi dan melakukan pengukuran hasil-hasil akhirnya.

### 2. *Bahavior-based performance evaluation*

Yaitu tipe penilaian kinerja yang bermaksud untuk mengukur tercapainya sasaran (*goals*) dan bukan hasil akhirnya (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan yang tidak dapat diukur kinerjanya dengan ukuran objektif karena melibatkan aspek-aspek kuantitatif.

### 3. *Judgement-performance evaluation*

Yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik seperti *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, realibility, interpersonal*

*competence, loyalty, dependability, personal qualities* dan sejenisnya.

## **BAB 3**

### **PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

#### **A. Pengertian Kinerja Karyawan**

Cooper mengungkapkan kinerja karyawan sebagai berikut, *“A general term applied to part or all of the conduct or activities of an organization over period of time, often with reference to some standard such as past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like”*. Artinya kinerja karyawan adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Penilaian Kinerja karyawan (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari karyawan. Hal ini tentu saja akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan. Paling tidak para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada akan dapat merupakan motivasi bagi kemajuan-kemajuan mereka pada masa yang akan datang.

Penilaian kinerja karyawan adalah penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja mereka sendiri dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Dalam penilaian prestasi kerja, sasaran yang menjadi objek penilaian antara lain kecakapan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan atas

---

pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja dan sebagainya. Penilaian prestasi yang tinggi akan diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi yang baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, bersemangat bekerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul dan sebagainya.

## **B. Konsep Dasar Penilaian Kinerja Karyawan**

Dewasa ini manajemen kinerja SDM banyak mendapat perhatian dari organisasi atau perusahaan. Banyak istilah yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja, seperti manajemen prestasi kerja, penilaian prestasi kerja dan penilaian prestasi pekerja. Manajemen kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen SDM. Biasanya manajemen prestasi merupakan salah satu wilayah manajemen SDM yang paling sensitif sebab menyangkut prestasi kerja itu sendiri, penilaian prestasi kerja berikut dampaknya pada suasana kerja dan pemberian kompensasi serta berbagai bentuk penghargaan lainnya kepada SDM yang bekerja dalam suatu organisasi.

Pada hakekatnya, manajemen prestasi kerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk memperbaiki prestasi kerja organisasi, tim dan individu, yang diarahkan dan didorong oleh para manajer atau pimpinan unit dalam suatu organisasi. Manajemen prestasi kerja menjadi tanggung jawab bersama dan melibatkan suatu proses yang dikembangkan oleh manajer bersama-sama dengan individu atau tim yang berada di bawah pengelolanya. Manajemen prestasi kerja didasarkan pada prinsip manajemen dengan menggunakan kontrak atau kesepakatan, bukan komando. Oleh karena itu, manajemen prestasi kerja didasarkan pada kesepakatan bersama mengenai tujuan, pengetahuan, ketrampilan, syarat kompetensi, serta rencana kerja dan pengembangan SDM yang bersangkutan. Manajemen prestasi

kerja memerlukan telaah terus-menerus terhadap prestasi kerja dengan menggunakan parameter tujuan, syarat, dan rencana kerja, serta kesepakatan, perbaikan dan rencana pengembangan karier masa depan.

Pada dasarnya setiap pegawai ingin mengetahui secara tepat prestasi kerja masing-masing. Para pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan selalu memiliki keingintahuan dan bertanya kepada diri mereka, rekan sejawat atau atasan yang mereka percayai tentang hal-hal yang terkait dengan prestasi kerja mereka. Apakah mereka telah bekerja sesuai dengan standar kerja organisasi? Apakah mereka telah bekerja sesuai dengan harapan atasan langsung? Hal-hal apa yang perlu mereka tingkatkan? Bagaimana meniti karir dalam organisasi?

Demikian pula para manajer sering mengatakan bahwa prestasi kerja tim mereka berada di bawah standar dan cenderung menyalahkan karyawan yang kurang motivasi, peralatan yang kurang dari segi jumlah maupun kualitas, ketatnya anggaran, dan masalah-masalah lainnya. Sebenarnya pertanyaan-pertanyaan semacam itu merupakan hal biasa, dan organisasi yang baik harus memberikan jawaban yang memuaskan pada setiap pegawai yang mempertanyakan prestasi kerja mereka.

Ada pertanyaan mendasar yang harus dijawab organisasi maupun para pegawai yang ada di dalamnya, yaitu “Jika saya mempunyai masalah prestasi kerja, mungkinkah hal ini merupakan akibat dari program penilaian prestasi kerja yang tidak direncanakan dan dilaksanakan dengan baik?”. Hal ini perlu dipertanyakan untuk menghindari suatu keadaan yang menimbulkan saling menyalahkan sehingga menimbulkan suasana kerja yang tidak sehat dan menuntaskan ketidakjelasan yang berkepanjangan. Para manajer sering beranggapan bahwa kurangnya kemampuan dan motivasi karyawan menjadi alasan merosotnya tingkat prestasi kerja dan produktivitas pegawai.



Namun, mungkin faktor-faktor lain yang langsung berada di bawah kendalinya dapat juga menjadi penyebabnya.

Beberapa hal yang perlu menjadi bahan pemikiran bagi para manajer dalam upaya meningkatkan prestasi kerja adalah apakah para manajer telah melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Menetapkan sasaran prestasi kerja yang realistik dan spesifik
2. Mempertahankan sumber daya manusia yang tepat untuk suatu jabatan atau pekerjaan.
3. Mengkomunikasikan dengan jelas sasaran-sasaran dan parameter kerja kepada para pekerja.
4. Melatih sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya untuk melakukan pekerjaan dengan cara terbaik.
5. Memberikan sumber-sumber yang benar (waktu, materi, tenaga kerja dan uang) untuk melakukan pekerjaan.
6. Memberikan umpan balik yang tepat untuk memperbaiki prestasi kerja.
7. Memberikan insentif yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Prestasi kerja adalah penampilan hasil kerja SDM dalam suatu organisasi. Prestasi kerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja SDM. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada pegawai yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada seluruh jajaran SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan. Penilaian prestasi kerja adalah proses menilai hasil karya SDM dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian prestasi kerja.

Pada dasarnya penilaian kinerja karyawan merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja. Jika pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pekerjaan itu berhasil dikerjakan dengan baik. Apabila penilaian kinerja karyawan menunjukkan hasil di bawah uraian pekerjaan, hal ini berarti pelaksanaan pekerjaan tersebut kurang baik. Dengan

demikian, penilaian prestasi kerjadapat didefinisikan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan untuk unjuk kerja seorang pegawai dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat prestasi kerja.

Penilaian kinerja karyawan merupakan proses berkelanjutan dalam menilai kualitas kerja pegawai dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja pegawai dalam organisasi unjuk kerja pegawai dalam organisasi. Melalui penilaian itu, manajer dan organisasi dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja, seorang pimpinan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolok ukur.

Penilaian prestasi kerja mencakup beberapa faktor berikut ini:

1. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilik perilaku yang ditentukan sistem pekerjaan.
2. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang pegawai dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pegawai tersebut.
3. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Pada umumnya para pimpinan kurang menyenangi tugas penilaian prestasi kerja karena menyampaikan kritik terhadap prestasi kerja bawahan bukanlah hal yang menyenangkan, bahkan dapat melukai perasaan oranglain yang dinilai. Hal ini semakin dipersulit dengan kurangnya kemampuan penilai dalam teknik penilain prestasi kerja itu sendiri. Oleh karena itu, penilai harus benar-benar mengetahui prosedur penilaian, instrumen yang digunakan, dan cara menggunakan instrumen penilaian tersebut. Selain itu, penilai juga mengetahui aspek-aspek yang dinilai dari

pegawai yang bersangkutan, prestasi kerja pegawai, pembinaan yang harus dilakukan terhadap pegawai dan pemberian penghargaan yang adil.

Sekalipun tugas semacam ini tidak terlalu menyenangkan, penilaian prestasi kerja perlu dilakukan karena beberapa alasan berikut ini:

1. Manajemen bertanggung jawab atas keberhasilan seluruh sistem.
2. Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki penampilan prestasi kerja itu sendiri bila dikerjakan secara obyektif dan penilaian dilakukan dengan tujuan meningkatkan kemampuan individual.
3. Pada dasarnya, pegawai juga ingin mengetahui prestasi kerja yang dinilai oleh atasannya.

### **C. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

#### **1. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Handoko (2018) terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

##### **a. Perbaikan prestasi kerja**

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

##### **b. Penyesuaian kompensasi**

Evaluasi prestasi kerja membantu pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, bonus, dan kompensasi lainnya.

##### **c. Keputusan penempatan**

Promosi, tranfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau

antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja.

d. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek menunjukkan adanya kebutuhan latihan. Demikian pula prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan lebih lanjut.

e. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi kerja dapat mengarahkan keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

g. Ketidaakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

h. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal dapat diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi. Dengan penilaian prestasi kerja maka departemen personalia dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau diperkirakan memerlukan.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer dan kenaikan gaji.
- b. Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
- c. Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit organisasi, penilaian kinerja bertujuan:

- a. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit atau divisi dalam perusahaan.
- c. Memberikan motivasi bagi manajer unit atau divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Pada tingkat karyawan, penilaian kinerja bertujuan untuk:

- a. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan
- b. Mengambil keputusan administrasi, seperti seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, termination, dan kenaikan gaji.
- c. Memberikan pinalti, seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

#### **D. Subjek, Objek, dan Pelaku Penilaian**

##### **1. Subjek Penilaian**

Subjek penilaian adalah karyawan, dan penilaian bersifat individual. Perlu kita ingat bahwa setiap unit atau divisi mempunyai karakteristik sendiri sehingga setiap karyawan yang dinilai disediakan parameter yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerjanya. Dalam hal ini perlu dijelaskan bahwa ada tingkat penilaian (*measurement level*) bahwa karyawan tidak akan dibebani oleh tanggung jawab atas keputusan yang bukan menjadi wewenangnya.

##### **2. Objek Penilaian**

Objek penilaian adalah dimensi perusahaan yang dapat dikendalikan oleh karyawan yang bersangkutan. Penentuan objek penilaian tentu saja tidak akan mencakup semua objek yang ada. Hanya faktor utama saja yang perlu, berulang penting dan bersifat startegis yang pantas dijadikan objek penilaian. Objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kaerja karyawan yang diinginkan. Oleh karena itu, penilai harus benar-benar mampu merencanakan dan melaksanakan suatu penilaian seobjektif mungkin.

Adanya berbagai jenis jabatan, seperti jabatan pimpinan, jabatan administrasi, jabatan operasional dan sebagainya, memerlukan kriteria-kriteria penilaian yang berbeda-beda dan dengan tujuan penilaian dan sasaran yang berbeda pula. Berdasarkan hasil penelitian di Amerika Serikat, dilaporkan bahwa terdapat beberapa sifat paling umum yang dinilai dari pegawai yang bekerja di berbagai jabatan, sebagai berikut :

- a. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai di bidang produksi, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, versatility, house keeping* dan *safety*.
- b. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai tata usaha, antara lain *quality, dependability, quantity of work, knowledge of job, cooperation, initiative, adaptability, judgement, attendance* dan *health*.
- c. Hal-hal umum yang dinilai dari orang yang memegang posisi pimpinan, antara lain *knowledge of job, cooperation, dependability, quality of work, judgement, initiative, quantity of work, leadership, planning and organizing* dan *health*.

Selain objek-objek penilaian tersebut diatas, tetap perlu diperhatikan tujuan-tujuan penilaian. Sebagai contoh jika penilaian pegawai atau karyawan semata-mata ditujukan untuk mengetahui prestasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sifat-sifat apa saja yang dianggap utama dalam jabatan tersebut. Apabila penilaian ditujukan untuk promosi, sifat-sifat yang dinilai adalah sifat-sifat yang diperlukan untuk jabatan yang nantinya diarahkan untuk dijabatnya. Dengan demikian sinkronisasi antara objek penilaian dan tujuan penilaian dapat dicapai.

Objek penilaian karyawan itu mencakup dua hal pokok, yaitu hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Ini berarti mencakup kemampuan dan watak pribadi. Pada dasarnya, baik atau tidaknya seseorang menggunakan kemampuan dan ilmunya sangat bergantung pada watak seseorang atau upaya pengendalian dirinya.

Dari uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa dalam menetapkan jumlah dan jenis objek yang dinilai, harus dipertimbangkan tiga hal berikut:

- a. Jenis jabatan yang dinilai
- b. Tujuan penilaian
- c. Objek penilaian, mencakup prestasi kerja dan watak pribadi karyawan.

### 3. Pelaku Penilaian

Masalah yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja adalah siapa yang menilai prestasi kerja, apa jenis pengukuran yang digunakan, serta kapan pengukuran dan evaluasi itu dilaksanakan. Idealnya kesepakatan mengenai pengukuran prestasi kerja diperoleh pada awal siklus penilaian prestasi kerja, pada saat pihak penilai dan pihak yang dinilai bertemu untuk mendefinisikan prestasi kerja yang diharapkan. Pada umumnya prosedur penilaian prestasi kerja dilakukan oleh atasan langsung terhadap pegawai yang dinilai. Walaupun penilaian merupakan tanggung jawab atasan langsung atau penyelia, beberapa pihak lain dapat saja dan terkadang perlu disertakan sebagai penilai.

Pihak lain ini dapat meliputi bawahan, mitra kerja, rekan sejawat pegawai yang dinilai dan pelanggan. Satu hal yang sulit dijawab berkaitan dengan penilaian prestasi kerja adalah bila kita dihadapkan pada pertanyaan, “Apa yang



dinilai?”. Hal ini terjadi terutama pada jenis pekerjaan yang tidak rutin dan hasil pekerjaannya sulit diidentifikasi.

Pada dasarnya, ada dua aspek yang dapat dinilai, yaitu keluaran dan proses. Hal ini bergantung pada jenis pekerjaan dan fokus penilaian yang dilakukan. Pada pekerjaan yang sifatnya berulang dan keluarannya mudah diidentifikasi, penilaian menekankan pada keluaran. Pada pekerjaan yang hasilnya sulit diidentifikasi, fokus penilaian ditujukan pada proses. Baik penilaian keluaran maupun proses dapat digunakan untuk penilaian prestasi kerja, bergantung pada tujuan penilaiannya. Jika tujuan penilaian adalah untuk meningkatkan upah atau memberikan bonus atau meningkatkan kegiatan manajemen pegawai, fokus penilaian adalah keluaran. Apabila penilaian diutamakan untuk pengembangan pegawai, penilaian sebaiknya menekankan pada proses ketika pegawai melaksanakan pekerjaan.

Objektivitas penilai prestasi kerja sangat diperlukan. Disinilah faktor penilai sangat menentukan, selain alat ukur penilaiannya. Penilaian prestasi kerja tersebut dapat bersifat individual, misalnya atasan langsung atau dapat pula berupa tim penilai yang jumlahnya lebih dari satu orang.

Dalam persoalan siapa penilai prestasi kerja karyawan tersebut, Neuner memberikan tiga kemungkinan berikut ini:

- a. Penilaian oleh atasan langsung kemudian direvisi oleh kepala bagian.
- b. Penilaian oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.

- c. Penilaian oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penelitian sekali lagi oleh satu atau dua orang teman.

Untuk kemungkinan tercapainya objektivitas penilaian, sangat tepat apabila penilai prestasi kerja karyawan merupakan tim penilai yang terdiri dari dua atau tiga orang yang memiliki kemampuan yang diperlukan.

## **E. Sistem dan Metode Penilaian Kinerja Karyawan**

### **Sistem Penilaian Kinerja**

Masalah mendasar yang dihadapi oleh manajer adalah bagaimana seorang bawahan mau berusaha mengerahkan segenap kemampuan, sesuai dengan kepentingan perusahaan. Penyelesaian terhadap masalah ini dapat dilakukan dengan menerapkan sistem penilaian prestasi kerja (*system of performance appraisal*) dan menciptakan hubungan antara imbalan (*reward*) dengan tingkat prestasi kerja yang dicapai.

Sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok:

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan tentang prestasi kerja yang baik (*good performance*), yang dapat dicapai. Contohnya anggaran operasi dan target produksi tertentu.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku. Sebagai contoh, laporan bulanan manajer dibandingkan dengan anggaran dan realisasi prestasi kerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka atau meteran suatu mesin.

Setelah dua elemen itu bekerja, terjadilah penilaian prestasi kerja secara otomatis. Pada saat penilaian prestasi kerja terhadap individual ini dievaluasi, suatu bentuk imbalan harus disiapkan

sebagai tindak lanjut, sehingga setiap individu dapat melihat hubungan antara usahanya untuk mencurahkan waktu dalam bekerja dengan imbalan yang diterima. Imbalan ini bersifat ekonomis (uang) atau psikologis (penghargaan).

Penilaian merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari oleh seorang manajer. Pada saat manajer mempercayakan suatu pekerjaan pada oranglain, tim atau departemen tentu saja hari-harinya akan dipenuhi oleh serangkaian penilaian (*appraisal*). Manajer tersebut mungkin saja memulai harinya dengan berkeliling melihat aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya, mengecek pekerjaan-pekerjaan penting atau bertanya kepada bawahan apa yang dikerjakan pada hari itu. Sementara dalam waktu yang lain, manajer menerima laporan dari bawahan bahwa Tim A atau Departemen B mengalami kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan dia tahu bahwa Tim B atau Departemen C dapat mengerjakan pekerjaan yang sama dengan mudah.

Dalam kesempatan yang lain, manajer berjumpa dengan seorang temannya yang juga seorang manajer dan memperoleh informasi mengenai kemampuan perusahaannya. Dari informasi tersebut dia bisa menentukan bahwa Ahmad telah bekerja dengan baik, sedangkan Fahri masih belum memperlihatkan kemampuan terbaiknya.

Keterangan diatas adalah kejadian yang dialami manajer dan penyelia sehari-hari yang memperlihatkan kepada kita bahwa serangkaian penilaian telah dibuat baik secara sadar maupun tidak oleh para manajer atau penyelia. Manajer melakukan penilaian atas sesuatu tersebut. Sayangnya di dunia ini tidak satupun nilai yang disepakati bersama untuk diperlakukan atas suatu benda.

Nilai atau harga sebuah rumah, sebagai contoh akan sangat bergantung pada maksud penilaian seperti asuransi, pajak, yang dibuat untuk menentukan hargaapun berbeda. Ada yang mempertimbangkan unsur harga bahan, desain, tenaga kerja, ada

pula yang mempertimbangkan unsur harga bahan, desain, tenaga kerja, adapula yang mempertimbangkan unsur letak strategis, keamanan dan fasilitas yang tersedia. Hal itu menunjukkan kepada kita bahwa penilaian harus dilakukan secara objektif.

Suatu penilaian bisa dikatakan objektif bila semua faktor yang ada dimasukkan dalam pertimbangan penilaian. Hal ini jelas tidak mungkin, karena memerlukan penelitian yang panjang dan biaya yang besar. Sebagai jalan keluar dibuatlah peraturan yang pada akhirnya ditetapkan sebagai kriteria penilaian, baik sepihak (oleh atasan) maupun berdasarkan musyawarah. Untuk membuat kriteria tersebut, bukan hal yang mudah. Banyak pertanyaan yang bisa diajukan untuk menjadikan sebuah kriteria layak dipakai, diantaranya atas dasar apa penilaian dilakukan? Siapa yang berinisiatif? Faktor-faktor apa yang dipertimbangkan? Selalu berubah atau dipertahankan? Selamanya atau untuk satu dua tahun saja? Apabila pertanyaan-pertanyaan tersebut bisa dijawab, dengan sendirinya kriteria siap diterapkan dan layak untuk menjadi dasar penilaian.

Meskipun banyak kesulitan yang dijumpai dalam penilaian prestasi kerja, mau tidak mau penilaian prestasi kerja harus tetap dibuat. Banyak keputusan yang relevan dibuat berdasarkan penilaian prestasi kerja, diantaranya seleksi, promosi dan demosi, pegawai dipertahankan atau dikeluarkan dan transfer. Hal ini semua memerlukan adanya penilaian prestasi kerja yang objektif. Perlu juga dipahami kesulitan melakukan evaluasi prestasi kerja dengan menggunakan ukuran akuntansi.

Laporan akuntansi lebih menitikberatkan pada dimensi objektivitas, sementara laporan manajemen lebih menitikberatkan pada dimensi relevansi. Oleh karena itu, penulis mencoba memadukan anatara dimensi objektivitas dan dimensi relevansi dalam pembahasan penilaian prestasi kerja. Setelah kita telah

memiliki penilaian prestasi kerja yang objektif sudah tentu akan dilanjutkan dengan pemberian pinalty.

Hasil penilaian yang baik akan membawa konsekuensi baik dan hasil penilaian yang buruk akan membawa konsekuensi buruk sehingga setiap orang dipacu untuk mencapai hasil penilaian yang baik dan mendapat balasan yang sesuai dengan usahanya untuk mencapai prestasi kerja yang baik itu. Pengukuran kinerja diperlukan oleh manajemen sebagai pemberi petunjuk dalam pengambilan keputusan dan mengevaluasi prestasi kerja manajemen di unit-unit yang didesentralisasikan, seperti dikatakan oleh Kaplan dan Atkinson dalam bukunya, “... *to guide the managers decision and evaluate the performance measure*”. Jadi, secara tidak langsung pengukuran prestasi kerja menjadi alat pengendali kegiatan unit yang didesentralisasikan.

Menurut Anthony dan Reece, dalam bukunya *Accounting: Text and Cases*, untuk menghasilkan pengukuran yang objektif sudah barang tentu harus disusun suatu sistem pengukuran yang baik dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Sistem pengukuran harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*congruence with goals*).
2. Kesalahan pengukuran sedapat mungkin harus dihindari karena selain mengakibatkan pimpinan salah mengambil keputusan juga mengakibatkan ketidakpuasan bawahan.
3. Sistem pengukuran harus mempertimbangkan akibat-akibat yang mungkin timbul pada individu yang dievaluasi (*behavioral effect*).

Penilaian prestasi kerja haruslah direncanakan terlebih dahulu secara matang. Pada tingkat unit yang didesentralisasikan kita mengenal pengukuran prestasi kerja (*performance measure*), yang bisa meliputi divisi, unit atau departemen. Untuk tingkat yang lebih sempit lagi, kita memerlukan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), yang meliputi tingkat individu karyawan.

Keterangan yang rinci mengenai masalah ini akan kita ungkap dalam bagian berikut.

Berbagai distorsi atau penyimpangan penilaian yang berakibat berkurangnya objektivitas dapat dikurangi melalui pemberian pelatihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemeliharaan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara tepat. Pelatihan bagi para penilai dapat mencakup 3 (tiga) tahap sebagai berikut:

1. Berbagai basis (distorsi pengukuran yang tidak akurat) atau kesalahan dan penyebab-penyebab harus dijelaskan.
2. Peranan penilaian prestasi kerja yang menyangkut keputusan untuk karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya objektivitas dan sikap tidak memihak.
3. Para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bagian dari pelatihan mereka.

### **Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja yang cukup baik untuk diterapkan menurut Manullang adalah sebagai berikut:

#### *1. Graphic Rating System*

Hal ini merupakan suatu metode penilaian karyawan dimana tabel penilaian mengandung beberapa objek penilaian yang digambarkan dalam garis atau skala. Pada skala tersebut terletak masing-masing sifat pegawai atau karyawan, dan disitu pulalah sifat pegawai yang bersangkutan ditandai.

*Graphic Rating System* ini masih dianggap metode penilaian yang terbaik, meskipun diakui adanya segi-segi kelemahan, seperti :

- a. Bahaya "*hallo effect*" (efek penilaian yang bersifat pribadi)
- b. Masing-masing sifat yang dinilai dianggap sama peranannya.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, penilai harus mendapatkan pelatihan dalam mengadakan penilaian.

Objek yang dinilai sebaiknya dinilai pada waktu yang berlainan dan memberikan perbedaan nilai dari masing-masing objek yang dinilai. Perbedaan nilai yang dimaksud adalah untuk sifat yang kurang peranannya, dapat diberikan nilai berturut-turut 10, 20, 30, 40 dan 50, sedangkan untuk sifat-sifat yang besar peranannya dapat diberikan nilai berturut-turut 20, 40, 60, 80 dan 100. Disamping itu perlu dimengerti pula tentang penilaian yang disebut “Buruk”, “Kurang”, “Sedang”, “Baik” dan “Istimewa”. Disebut “Buruk” apabila misalnya karyawan tidak mau berpartisipasi dalam setiap macam kegiatan kerjasama. “Kurang”, apabila karyawan yang bersangkutan belum menunjukkan sikap sebagai anggota tim yang baik. “Sedang”, apabila karyawan sudah menunjukkan dirinya sebagai anggota tim yang baik, namun belum sampai pada “*full capacity*”-nya. “Baik” apabila mereka yang bersangkutan selalu siap mengambil bagian dengan penuh antusiasme dan berusaha melaksanakan dengan baik. Sedangkan “Istimewa”, apabila karyawan yang bersangkutan selalu menunjukkan prestasi yang terbaik dan penuh antusiasme dalam mengambil peranan kegiatan kerja sama. Dengan kejelasan kriteria-kriteria tersebut, penilai, baik bersifat individual maupun tim, tidak akan ragu-ragu dalam memberikan penilaian.

## 2. *Ranking Method*

*Ranking Method* disebut pula dengan “*man to man comparison*” atau “*man to man scale*”, yaitu suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasar tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai. Dalam metode penilai ini, setiap penilaian membuat sebuah “*master scale*”, yaitu pengukur yang tepat pada umumnya menunjukkan lima tingkatan tertentu. Misalnya, sifat yang akan dinilai adalah sifat “*leadership*” dari beberapa karyawan. Kelemahan utama

metode ini adalah terlalu banyak membutuhkan waktu dan sulit mengerjakannya.

### 3. *Forced Choiced Method*

Dalam metode ini, para penilai diberikan serangkaian kumpulan kalimat, misalnya 28 blok kalimat dan masing-masing blok berisi lima kalimat. Masing-masing blok kalimat itu oleh penilai dicoret atau ditandai. Kalimat yang ditandai pertama adalah kalimat yang paling cocok pada keadaan orang yang dinilai, sedangkan kalimat yang ditandai kedua adalah kalimat yang paling bertentangan.

Kelebihan metode ini adalah penilai tidak mengetahui tinggi rendahnya nilai dari karyawan yang dinilai sehingga dapat terjamin objektivitasnya. Penilaian dilakukan oleh kantor pusat, terutama cara-cara penilaiannya. Namun demikian, metode ini agak jarang digunakan dalam perusahaan.

## **F. Penilaian Kinerja dalam Dimensi Akuntansi**

Hampir semua metode keilmuan memerlukan pengukuran. Pengukuran berarti membandingkan objek tertentu dan memberikan angka pada objek tersebut menurut cara-cara tertentu. Sementara itu dalam *Kohler's Dictionary for Accountants*, kita jumpai definisi pengukuran (*measurement*) sebagai berikut, "*The assignment of a system of ordinal number or cardinal number to the results of scheme of inquiry or apparatus of observation in accord with logical or mathematical rule*".

Miller mengungkapkan cara menyajikan pengukuran, yaitu "*Ratio scale, ordinal scale, nominal scale*". Skala rasio yaitu sistem yang memiliki titik awal alami nol yang dapat diamati atau prestasi kerjanya dapat dibandingkan. Skala interval yaitu ukuran persamaan diantara jenis perbedaan yang dibuat dalam kurun waktu atau jarak tertentu, untuk menunjukkan persamaan atau perbedaan suatu nilai. Skala ordinal yaitu perbandingan yang

---



meletakkan benda-benda dalam urutan ditinjau dari segi tertentu. Skala nominal yaitu meletakkan objek pengukuran dalam klasifikasi dan jumlah tertentu.

Dalam dunia akuntansi, tidak ada suatu ukuran yang dapat diterapkan secara tunggal (*single measurement*), seperti kita jumpai dalam mengukur berat dengan timbangan dan sebagainya. Jadi kita harus menggunakan ukuran-ukuran tertentu dalam suatu kondisi dan ukuran yang lain pada suatu kondisi yang bersamaan. Hal ini terjadi karena dimensi dalam akuntansi mempunyai perspektif yang luas atau bisa ditinjau dari berbagai sudut pandang.

Untuk memperjelas masalah ini, kita buat contoh yang sederhana misalnya untuk mengukur jarak, kita pergunakan meteran dan untuk mengukur berat kita pergunakan timbangan. Dari dua hal tersebut kita melihat adanya objek pengukuran dan alat ukurnya. Objek pengukuran biasa disebut dengan dimensi. Sesuatu akan bisa diukur bila mempunyai dimensi. Sebaliknya, kita juga melakukan pengukuran bila mempunyai alat ukur.

Sekarang timbul pertanyaan, apa yang menjadi objek pengukuran dalam perusahaan, atau apakah perusahaan mempunyai dimensi? Alat ukur apakah yang tepat untuk menghasilkan informasi yang akurat bagi pengambilan keputusan? Di bawah ini akan kita jelaskan satu persatu.

### **G. Penilaian Kinerja Dalam Dimensi Perusahaan**

Bittel memberikan gambaran yang jelas mengenai dimensi perusahaan dalam bukunya, yaitu "*The purpose of an enterprise is to convert inputs into more useful outputs. Therefore, all enterprise can be described in term of their inputs and outputs. Input and outputs are literally the dimensions of enterprise*".

Selanjutnya beliau menjelaskan lebih jauh mengenai *input* dan *output* perusahaan, "*Input can be divided into seven*

---

*categories: facilities, a broad term encompassing physical and mechanical shelters and device: materials and supplies, those things in their original or change state comprising the finishing product or service or that are consumed in the making of product, energy, for power and auxiliary services, capitalization, all the money use provide facilities, purchase materials and power, and pay for wages, salaries, and other operating costs of an enterprise, work force, all the people employed during the course of the conversion of inputs into outputs, knowledge and information: and the important element of time. Outputs embraces five areas, the best illustrate these are product or service, volume of output, quality of product or service: cost and prices of products and services profit.*

Dari pengertian di atas, kita dapat menarik kesimpulan bahwa input terdiri dari fasilitas, *materials and supplies*, energi, kapitalisasi, *work force*, pengetahuan informasi dan waktu. Sementara output terdiri dari produk dan jasa, volume, kualitas produk dan jasa, biaya dan harga dari produk dan jasa, dan profit atau laba.

## **H. Alat Ukur**

Dari gambaran diatas. Kita dapat melihat bahwa dimensi akuntansi mempunyai perspektif yang luas sehingga diperlukan pula alat ukur yang bermacam-macam dan satuan pengukuran yang beragam pula. Secara mudah saja, kita paling tidak akan menggunakan satuan luas untuk mengukur bangunan dan tanah, satuan kg/m untuk material, satuan kwh untuk energi, satuan moneter atau mata uang untuk kapitalisasi, dan sebagainya. Namun, kita juga menyadari bahwa tidak setiap informasi atau data mempunyai ukuran yang kuantitatif, masih banyak informasi lain, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan, yang

belum dapat diukur dengan tepat. Untuk hal seperti ini, kita akan menggunakan metode wawancara dan *questionnaire*.

Sementara itu, perkembangan ilmu pengetahuan di segala bidang telah sampai pada penemuan-penemuan baru, termasuk juga akuntansi. Sejak pertama kali dikenalkan ukuran akuntansi berupa biaya per unit (aktivitas manufaktur), operating ratio (aktivitas transportasi), dan perputaran persediaan (aktivitas perdagangan), maka telah muncul berbagai ukuran akuntansi baru yang lebih akurat, seperti sistem anggaran dan ukuran imbalan investasi (*return on investment*) dan yang terakhir adalah yang lebih dikenal dengan *multiattribute measure*, yakni pangsa pasar, penetrasi pasar, *material and labour yields*, dan *part per thousand (million)*, yang banyak bersifat non-keuangan.

## **I. Ukuran Penilaian Kinerja**

Sekilas sudah dijelaskan mengenai ukuran penilaian prestasi kerja dalam akuntansi, namun untuk memahami lebih lanjut penilaian prestasi kerja, perlu diketahui dahulu penilaian prestasi kerja yang masih digunakan sekarang. Berbagai macam ukuran telah dikenalkan oleh para penulis, tetapi pada prinsipnya ukuran tersebut bermaksud untuk menampilkan keadaan yang sebenarnya dari objek yang diukur. Pada kesempatan ini, kita kembali melihat berbagai macam ukuran yang pernah digunakan untuk melakukan pengukuran prestasi kerja, baik untuk individu, grup, maupun perusahaan sekalipun. Karena banyaknya ukuran yang ada dewasa ini, penulis mengklarifikasikan ukuran-ukuran tersebut ke dalam kelompok sebagai berikut :

## J. Ukuran Keuangan dan Operasi

Ukuran keuangan (*financial measure*) terdiri dari:

### 1. Laba (Profit)

Laba merupakan ukuran aktivitas ekonomi yang paling umum dan luas. Seringnya laba dijadikan tujuan utama suatu perusahaan bisnis menyebabkan banyaknya ukuran yang dikembangkan untuk menghitung perbandingan antara input dan output. Bahkan sistem akuntansi keuangan terus-menerus menyajikan laba sebagai produknya untuk konsumsi, baik pemakai intern maupun ekstern laporan keuangan. Sebagai akibatnya kita akan banyak mengenal ukuran prestasi kerja yang mempergunakan laba sebagai basis pengukuran, yakni:

- a. Marjin Kontribusi (*Contribution Margin*)
  - b. Laba Divisi Langsung (*Direct Divisional Profit*)
  - c. Laba Divisi yang dapat dikendalikan (*Controllable Divisional Profit*)
  - d. Laba Sebelum Pajak (*Income Before Tax*)
  - e. Laba Bersih (*Net Income*)
  - f. Pengembalian Investasi (*Return on Investment*)
  - g. Pendapatan Residu (*Residual Income*)
- ### 2. Earning *Per Share* (EPS)

Ukuran keuangan EPS ini hampir sama dengan laba karena perhitungan EPS juga berdasarkan laba yang diperoleh perusahaan. Akan tetapi, terdapat karakteristik yang berbeda antara laba dan EPS. Begitu EPS diumumkan maka timbul kewajiban perusahaan pada prinsipal yang akan tercermin dalam neraca.

Dengan demikian EPS ini akan terbebas dari distorsi penetapan laba yang tidak adil oleh manajemen. Disamping itu, proses penetapan EPS ini juga telah mengikutsertakan prinsipal yang nota bene bukan yang menjalankan perusahaan sehari-hari. Hanya sayangnya, EPS ini biasanya ditetapkan setahun saja. Jadi, penilaian prestasi kerja yang dilakukan berdasarkan EPS hanya akan bisa memanfaatkan data akhir tahun atau hanya membandingkannya dengan periode sebelumnya.

### 3. Target

Secara umum yang dimaksud dengan target adalah sesuatu yang dicari dan diinginkan untuk dicapai oleh perusahaan. Target ini tentunya harus diketahui atau ditetapkan lebih dahulu sebelum kegiatan dilakukan. Biasanya target disusun berdasarkan pencapaian tahun sebelumnya dan prediksi tahun yang akan datang. Dalam kaitannya dengan penilaian prestasi kerja, target merupakan harga mati yang tidak bisa ditawar, bahkan dianjurkan boleh melebihi target jika ada kemampuan.

### 4. Anggaran

Anggaran merupakan alat penting yang diperlukan untuk membantu tercapainya sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu. Suatu definisi anggaran telah dikemukakan oleh Homgren, yaitu “...*A quantitative expression of plan of action and aid to coordination and implementation.*” Jadi pada dasarnya anggaran merupakan rencana kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang, yang dinyatakan secara kuantitatif, baik dalam bentuk uang maupun unit, dan berlaku untuk suatu jangka waktu tertentu. Seorang manajer akan lebih mudah mengarahkan kegiatan-kegiatan dalam suatu unit atau bagian atau divisi untuk mencapai tujuan tertentu dengan bantuan anggaran

sehingga anggaran secara tidak langsung juga merupakan tolak ukur yang harus diikuti dan ditaati oleh pelaksana. Dalam kaitannya dengan penilaian prestasi kerja, anggaran akan membantu sistem pengendalian dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Kemudian jika terjadi penyimpangan, akan dianalisis sebab-sebabnya dan mencari pihak yang harus bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut.

Ukuran Tunggal, Berganda, dan Gabungan

#### 1. Ukuran Tunggal

Ukuran tunggal terjadi bila hanya satu kuantitas yang diukur atau diobservasi, seperti total output atau profit. Hal ini dikatakan Rosen, “*Single criteria occur when only one quantity is measure and observed, such as total output or profit.*” Suatu studi pernah dilakukan oleh Blau untuk menerangkan ukuran tunggal. Dalam studi ini dijelaskan adanya agen pekerjaan publik (*public employment agency*) yang bertanggung jawab untuk membantu pekerja mencari pekerjaan dan membantu majikan mencari pekerja.

Pewawancara pekerjaan dinilai dengan banyaknya wawancara yang dilakukan sehingga pewawancara ini dimotivasi untuk melakukan sebanyak mungkin wawancara, bukan untuk menyediakan waktu yang cukup dalam wawancara sehingga bisa memilih pekerja yang tepat untuk jabatan yang tersedia. Dari kasus diatas, kita bisa melihat tujuan majikan untuk mencari pegawai yang tepat tidak akan tercapai dengan alasan utamanya, yaitu alat ukur yang diterapkan hanya menyangkut satu aspek kegiatan.

## 2. Ukuran Berganda

Ukuran berganda terjadi pada saat beberapa kuantitas diukur secara simultan, seperti output, kualitas, harga pokok, keselamatan dan pemborosan. Belajar dari kekurangan ukuran tunggal maka ukuran berganda ini mencoba untuk memberikan perhatian yang cukup pada semua aspek pekerjaan. Beberapa penulis Amerika menekankan pentingnya ukuran berganda dalam mengevaluasi prestasi kerja manajer. Druker sebagai contoh mengatakan, “...*list market standing, innovation, productivity, physical and financial resources, profitability, manager performance and development, worker performance and attitude, public responsibility.*”

## 3. Ukuran Gabungan

Menciptakan keseimbangan penekanan pada tujuan yang kontradiktif atau pembuatan kriteria dalam penilaian prestasi kerja untuk tingkat individual atau tingkat organisasi merupakan suatu hal yang sulit. Hal ini mendorong timbulnya penerapan kriteria yang secara eksplisit tertimbang. Jika telah tersedia sistem tertimbang, akan mudah untuk menggabungkan ukuran dari berbagai subgoals pada nilai gabungan untuk seluruh penilaian prestasi kerja. Ukuran gabungan digunakan oleh AIM (*American Institute of Management*), yaitu “... *in evaluating and ranking the managements of corporations, hospital and other organizations*”.

Penyusunan peringkat ini didasarkan pada tingkat perolehan angka yang dihitung dari berbagai kriteria, seperti fungsi ekonomi, struktur korporasi, efisiensi produksi, dan sebagainya. Setiap kriteria mempunyai tingkat penilaian optimum, dan hasil penilaian masing-masing organisasi untuk setiap kriteria ditambahkan untuk

memperoleh nilai total. Meski disadari akan banyak keberatan atas validitas sistem tertimbang yang digunakan, namun sistem ini secara tidak langsung telah menciptakan satu kategori khusus. Kategori ini sendiri merupakan metode yang telah dikembangkan oleh AIM untuk melakukan penilaian pada manajemen dengan menggunakan semua spek prestasi kerja.

#### Model Prestasi Kerja Positif (*The Positive Performance Model*)

Model prestasi kerja positif dihasilkan dari observasi yang mendalam terhadap efisiensi, produktivitas dan profit pada berbagai lingkungan manufaktur. Model ini menjelaskan bahwa, “...*The essence of management control in the new environment should be focus on positive performance and performance measurement must be done within this framework.* Fokus pada prestasi kerja positif tercermin pada preferensi yang eksplisit dari kegiatan utilisasi optimum sumber daya untuk perusahaan secara keseluruhan, ketaatan pada skedul sepanjang seluruh struktur manufaktur, kontribusi positif pekerja terhadap pencapaian tujuan dan membuat hubungan langsung yang konsisten antara keputusan manajer dengan tujuan.

Perbedaan fundamental antara model prestasi kerja positif dengan model prestasi kerja konvensional adalah fokus efisiensi prestasi kerja konvensional hanya pada efisiensi jangka pendek dan pengurangan biaya jangka pendek. Pengukuran prestasi kerja ditekankan pada tingkat individu, optimal lokal, evaluasi yang ketat, terfokus pada ukuran yang skala kecil, dan tidak terdapat hubungan yang langsung dan konsisten dengan tujuan.



## **K. Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memudahkan manajer mengidentifikasi orang-orang yang akan diimbali karena prestasi kerjanya yang memadai atau unggul dan orang-orang yang tidak. Kendatipun demikian, penilaian prestasi kerja dapat mentangkan hasil yang keliru ketika penilai bias atau standar evaluasi penilaian tidak jelas. Masalah proses penilaian prestasi kerja harus dikenali dan diminimalkan oleh penyelia yang terlatih. Orang yang seharusnya tidak hanya mengetahui masalahnya, tetapi juga mempelajari cara-cara menghindari kesalahan penilaian yang lazim terjadi. Kesalahan-kesalahan penilaian prestasi kerja yang lazim dijumpai akan diuraikan di bawah ini. Semua metode penilaian prestasi kerja merupakan subjek bagi kesalahan, tetapi manajemen dapat menghalau kesalahan dan masalah penilaian prestasi kerja melalui pelatihan.

### *1. Leniency*

Penyelia yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai prestasi kerja, yaitu dapat memberikan nilai evaluasi yang tinggi kepada setiap orang. Penyelia barangkali meyakini bahwa karyawan akan merasa bahwa mereka telah dinilai secara akurat atau bahkan mereka tahu bahwa mereka dinilai secara akurat dan hal itu hanya merupakan keuntungan belaka bag mereka. Para karyawan tidak akan mengeluhkan penilaian prestasi kerja sekiranya mereka semua mendapatkan nilai yang tinggi. Sekalipun demikian, karyawan-karyawan terbaik di departemen akan mengeluhkan penyelia semacam itu karena orang-orang yang bekerja tidak baik mendapatkan nilai lebih dibandingkan dengan rekan-rekannya yang telah bekerja keras.

Bias kemurahan hati (*leniency*) seperti itu tidak dikehendaki karena mengakibatkan para karyawan terlihat lebih kompeten daripada kenyataan yang sesungguhnya. Pada akhirnya, tumpuhnya akurasi penilaian mengarah pada putaran karyawan diantara karyawan-karyawan terbaik yang pindah ke organisasi yang sanggup menilai prestasi kerja mereka secara tajam dan memberikan mereka pengakuan yang memiliki dasar. Dengan demikian, keinginan penyelia untuk menimbulkan rasa aman dengan memberikan evaluasi yang tinggi pada semua karyawan mungkin dapat menyebabkan perginya karyawan yang menonjol.

## 2. *Strictness*

Kadang-kadang penyelia memberikan nilai-nilai yang rendah secara konsisten walaupun beberapa karyawan telah mencapai tingkat prestasi kerja diatas rata-rata. Masalah keketatan (*strictness*) merupakan kebalikan dari masalah kemurahan hati (*leniency*). Dalam praktiknya, masalah keketatan tidaklah seluas masalah kemurahan hati.

Penyelia sering merasa bersalah dalam menilai secara ketat karena merasa bahwa tidak satupun karyawan “hidup diatas standar puncak mereka”. Ekspektasi prestasi kerja yang tidak layak, bahkan mustahil untuk dicapai, dapat meruntuhkan semangat kerja para karyawan. Kegagalan memberikan pengakuan yang merupakan hak karyawan dapat menimbulkan kerenggangan yang serius pada hubungan penyelia dengan bawahan.

Bias keketatan dan bias kemurahan hati dapat dikendalikan atau dihilangkan dengan dua cara, yaitu (1) dengan mengalokasikan nilai-nilai ke dalam distribusi yang dipaksakan dan para bawahan dibagi menurut distribusi normal atau (2) dengan mengurangi ambiguitas skala penilaian itu sendiri. Pengurangan ambiguitas dilakukan dengan

memperbaiki definisi dan menyediakan definisi berbagai macam poin skala.

### 3. *Central Tendency*

Penyelia mungkin merasa sulit dan tidak nyaman untuk mengevaluasi beberapa karyawan dan menilai sebagai karyawan yang lebih tinggi atau lebih rendah daripada yang lainnya, meskipun prestasi kerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata. Masalah tendensi (*central tendency*) mencuat ketika penyelia mengevaluasi setiap orang secara rata-rata. Persoalan *central tendency* juga terjadi tatkala penyelia tidak dapat secara objektif mengevaluasi prestasi kerja karyawan karena kurangnya keakraban dengan pekerjaan mereka, kurang adanya kecakapan kepenyeliaan atau ketakutan mereka akan dicerna sekiranya mereka mengevaluasi individu-individu terlalu rendah. Beberapa sistem skala penilaian meminta evaluator agar memberikan alasan penilaiannya dalam menuliskan penilaian-penilaian yang sangat rendah atau sangat tinggi. Dalam hal ini, penilai menghindari kemungkinan kontroversi atau kritik dengan memberikan penilaian rata-rata saja.

Salah satu masalah paling besar yang diakibatkan oleh manajer yang menilai dengan cara seperti ini adalah bahwa karyawan-karyawan terbaik akan mulai mencari peluang kerja baru. Mereka merasa bahwa peluang mereka untuk kenaikan gaji atau promosi sangat terbatas. *Central tendency* menyebabkan penilaian prestasi kerja hampir tidak mungkin mengidentifikasi karyawan yang sangat efektif, yang merupakan calon untuk promosi di satu pihak ataupun persoalan karyawan yang membutuhkan konseling dan pelatihan di pihak lain. Evaluasi menjadi tidak berguna. Organisasi tidak dapat bersandar pada penilaian prestasi kerja untuk mengidentifikasi orang-orang yang seharusnya dipecat.

Bias tendensi terpusat dapat diminimalkan dengan menetapkan secara jelas makna berbagai dimensi. Selain itu, para penilai mesti meyakini nilai dan kegunaan potensial merit ratings sekiranya ingin memberikan informasi yang berfaedah.

#### 4. *Halo Effect*

Efek halo (*halo effect*) muncul ketika seorang penyelia membiarkan satu aspek tertentu dari prestasi kerja karyawan mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi. Karena *effect halo*, *evaluator* memberikan nilai yang sama kepada seorang karyawan atas semua faktor, terlepas dari prestasi kerja sesungguhnya dari karyawan itu. Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran prestasi kerja karyawan. Beberapa individu mempunyai kecenderungan memberikan penilaian prestasi kerja dengan menilai sama semua dimensi atau karakteristik yang sedang dinilai. Oleh karena itu, orang yang dinilai tinggi pada kuantitas pekerjaan juga dinilai tinggi pada kualitas, inisiatif, kerjasama dan seterusnya. Hal ini benar-benar bernilai tinggi pada semua dimensi kerja yang sedang dinilai. Sekalipun demikian, kerap kali muncul kejadian bahwa seorang karyawan mungkin tinggi pada beberapa dimensi, biasa-biasa saja pada dimensi yang lain dan rendah pada dimensi yang lainnya juga. Atasan yang menilai orang (tinggi, biasa-biasa, rendah) sama pada semua dimensi dikatakan memperlihatkan efek halo. Contoh yang lain, seorang manajer yang mengetahui seorang karyawan tertentu selalu tiba di tempat kerja lebih awal dan membantu pada saat merintis lapangan usaha, mungkin membiarkan efek halo disebabkan jasa masa lalu karyawan tadi dan juga karena selalu tiba dini di tempat kerja telah mempengaruhi bidang lain dari penilaian kerja, seperti kualitas kerja atau pengetahuan kerja. Dengan demikian, meskipun sebenarnya kualitas dan kuantitas kerjanya sedang-sedang saja, karyawan tadi mendapat nilai-

nilai yang tinggi karena faktor jasa masa lalu dan selalu tiba di tempat kerja lebih awal.

Ada pula efek halo negatif, seperti marah pada seseorang karyawan yang memperlihatkan tidak adanya inisiatif dalam mempelajari aspek baru dari pekerjaan dalam departemen. Seorang penyelia dapat memberikan evaluasi yang rendah pada karyawan tersebut dalam semua bidang penilaian prestasi kerja, kendati karyawan tersebut sebenarnya mampu melaksanakannya.

Persoalan yang ditimbulkan efek halo menyebabkan mustahil untuk mengidentifikasi titik kuat dari karyawan yang secara umum lemah dan sebaliknya, titik lemah yang perlu dikembangkan bagi karyawan yang secara umum kuat. Efek halo dapat ditangkal melalui pelatihan kepenyeliaan. Penyelia hendaknya dilatih untuk mengenali bahwa semua pekerjaan termasuk pekerjaan rendah yang bersifat rutin menuntut aplikasi ketrampilan dan perilaku yang berbeda. Pelatihan juga harus terfokus pada kenyataan bahwa bukan hal aneh bagi kalangan karyawan untuk berprestasi baik di beberapa bidang namun tersendat-sendat di bidang lainnya. Efek halo juga dapat diredam bila proses penilaian terbuka terhadap telaah para karyawan yang akan menunjukkan mereka tidak lemah, terutama pada bidang-bidang yang telah membuat mereka dinilai buruk.

#### 5. Bias Penyelia

Kesalahan paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepenyeliaan (*supervisory bias*). Bias tersebut tidak berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan dapat bermula dari karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, ras atau karakteristik yang terkait dengan organisasi, seperti senioritas, keanggotaan pada seluruh tim atletik perusahaan

atau hubungan dekat dengan jajaran manajemen puncak. Terlepas dari dasarnya atau penyebabnya, bias pribadi menjadi sumber kesalahan dalam menilai prestasi kerja dan merintangikan kapasitas sistem penilaian untuk melayani tujuan organisasional yang dirancang untuk hal tersebut. Manajemen perlu membuang bias penyelia terhadap individu bawahan atau menangkalkan bias tersebut selama proses penilaian.

#### 6. *Recency*

Idealnya penilaian prestasi kerja karyawan haruslah berpijak pada observasi yang sistematis dari prestasi kerja karyawan seluruh periode penilaian (umumnya satu tahun). Sayangnya, ketika organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja tahunan atau tengah tahunan, ada kecenderungan penyelia mengingat-ingat banyak hal mengenai segala sesuatu yang baru saja dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan yang telah dilakukannya beberapa bulan sebelumnya. Manusiawi apabila penyelia lebih mengingat kejadian yang baru saja terjadi daripada kejadian di masa lalu. Ketika kesulitan *recency* yang hebat berlangsung, manajer perlu menyelenggarakan penilaian prestasi kerja bulanan atau kuartalan secara lebih sering.

#### 7. Pengaruh Organisasional

Pada intinya penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian pada saat menilai bawahan mereka. Apabila mereka meyakini promosi dan kenaikan gaji bergantung pada nilai prestasi kerja, mereka cenderung memberikan nilai tinggi (dalam hal ini penilai bersikap longgar). Penyelia cenderung membela bawahannya. Di pihak lain, pada saat penilaian prestasi kerja, terutama yang diselenggarakan untuk pengembangan para karyawan, penyelia atau penilai cenderung mencari kelemahan bawahannya.

Mereka lebih terfokusnya untuk membenahi kelemahan-kelemahan itu.

#### 8. Standar Evaluasi

Masalah standar evaluasi muncul karena perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang dipakai untuk mengevaluasi karyawan. Dengan demikian, kata-kata “baik”, “memadai”, “memuaskan” dan “sangat bagus” dapat mempunyai arti yang berbeda-beda bagi masing-masing evaluator. Seandainya hanya seorang evaluator yang dipakai, evaluasi dapat menyimpang. Kesulitan ini sering mengemuka dalam teknik skala penilaian grafis, tetapi bisa juga muncul dalam teknik esai, kejadian kritis dan daftar pertanyaan.

## BAB 4

### CARA PENGUKURAN KEPUASAN DAN KINERJA SERTA INDIKATOR-INDIKATORNYA

#### A. Cara Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan dan sangat berhubungan dengan sikap. Beberapa metode untuk memperoleh gambaran tingkat kepuasan kerja terhadap lingkungan kerjanya dapat diurut dari beberapa segi pentingnya, yaitu :

1. *Rating Scale of Questionnaires*, pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan skala peringkat (kuesioner). Metode ini dilakukan dengan cara karyawan mengisi form tertentu dimana mereka menyampaikan atau melaporkan sikapnya terhadap pekerjaannya. Skala-skala yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

- a. *University of Cornell* mengembangkan skala *Job Descriptive Index (JDI)*. Untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja, berikut: pekerjaan, upah, promosi, rekan kerja dan pengawasan (Kreitner and Kinicki, 2005).
- b. *University of Minnesota* mengembangkan skala *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)*.

Untuk mengukur kepuasan kerja dengan pengakuan, kompensasi dan pengawasan yang terdaftar di dalam Latihan Perilaku Organisasi (Kreitner and Kinicki, 2005).

- c. *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*

Skala ini digunakan pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan gaji atas pekerjaan yang dilakukannya. Skala ini mengukur sikap individu terhadap tingkat gaji, kondisi gaji, model pembayaran gaji



dan beberapa imbalan lainnya seperti asuransi, cuti dan sebagainya.

2. *Critical Incident and Job Satisfaction*, metode ini karyawan dapat menggambarkan kejadian yang berkaitan dengan pekerjaannya, apakah memuaskan atau tidak. Metode ini menggunakan instrumen dalam bentuk sejumlah pertanyaan terbuka dan karyawan diminta untuk menggambarkan beberapa keadaan yang berhubungan dengan pekerjaan serta situasi kerja yang dirasakannya. Kritikan dan masukan dari bawahan mengindikasikan kepuasan yang dirasakan.
3. *Interview and Other Face to Face Meeting*, metode ini dengan cara wawancara langsung dengan karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui dan mengeksplorasi dengan lebih akurat tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kelemahan dari metode pendekatan ini adalah memerlukan waktu yang cukup lama dan tidak dapat dilakukan secara bersamaan sekaligus.

## **B. Cara Pengukuran Kinerja**

Kinerja seorang dosen dengan yang lainnya di dalam suatu Perguruan Tinggi Swasta mempunyai perbedaan meskipun posisinya sama. Menurut pendapat As'ad (2018) bahwa secara garis besarnya perbedaan prestasi kerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor individu, merupakan persepsi dan sikap para pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Faktor situasi, keadaan dimana para pegawai itu bekerja.

Secara bersamaan kedua faktor ini dapat mempengaruhi kinerja para pegawai itu bekerja. Secara bersamaan kedua faktor ini dapat mempengaruhi kinerja para pegawai sebagai individu maupun kelompok.

Menurut Gibson *et al.*, (1997), ada 3 (tiga) perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
  - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian.
  - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari: sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Secara individual, organisasional dan psikologis dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja para anggota organisasi dan organisasinya. Proses mempengaruhi prestasi kerja tersebut secara sendiri-sendiri tetapi dapat pula secara bersamaan. Beberapa tipe kriteria atau indikator penilaian organisasi yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu: (Gomes, 2018).

1. Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. Kualitas pekerjaan (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
4. Kerjasama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan oranglain (sesama anggota organisasi).
5. Kemampuan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
6. Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

7. Kualitas personal (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Faktor-faktor atau kriteria-kriteria yang telah diuraikan sebelumnya merupakan indikator-indikator (dimensi-dimensi) kinerja yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi berdasarkan persepsi yang dialami oleh anggota organisasi. Dimensi-dimensi kinerja karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang efektif, adalah: (Certo, 1985).

1. *Absenteeism*, menggambarkan tingkat kemangkiran kerja karyawan.
2. *Tardiness*, menggambarkan tingkat kelambanan atau keterlambatan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. *Length of services*, menggambarkan panjangnya waktu yang digunakan para karyawan dalam memberikan pelayanan publik.
4. *Dependable task accomplishment*, tingkat keterandalan pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan pada periode waktu tertentu.
5. *Cooperation*, menggambarkan tingkat kemampuan bekerjasama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasional.
6. *Self-training*, tingkat kemampuan karyawan memperoleh pelatihan sendiri untuk menjadi tenaga terlatih dalam organisasi.
7. *Protective acts*, menggambarkan tingkat kemampuan karyawan dalam menghalau atau mengeliminir ancaman-ancaman organisasi.
8. *Constructive ideas*, menggambarkan tingkat kemampuan karyawan dalam memberikan atau menyumbangkan ide-ide yang mendukung dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.
9. *Favorable attitudes*, menggambarkan tingkat upaya yang dimiliki karyawan untuk mengembangkan sifat-sifat (*attitudes*)

diantaranya para karyawan pelanggan (*public*) yang menguntungkan organisasi.

Dimensi-dimensi ini merupakan representatif dari dimensi-dimensi efektivitas suatu organisasi, selanjutnya ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: Tiffin *and* Cormick (1999).

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
  - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Indikator-indikator tersebut secara umum dapat dipakai dalam pengukuran kinerja organisasi berdasarkan persepsi yang dialami oleh anggota organisasi.

Faktor umum (*general factors*) kinerja menurut Dessler (2006; 329) adalah:

1. *Quality-the accuracy, thoroughness, and acceptability of work performed.* Kualitas-akurasi, ketelitian dan tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
2. *Productivity-the quantity and efficiency of work produced in a specified period of time.* Produktivitas-kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. *A vailability-the extent to which an employee is punctual, observes prescribed work break or meal periods, and the overall attendance record.* Ketersediaan-tingkat dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat atau jam makan dan keseluruhan catatan kehadiran.

4. *Job Knowledge-the practical or technical skills and information used on the job.* Pengetahuan mengenai pekerjaan pekerjaan-keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
5. *Reliability-the extent to which an employee can be relied upon regarding task completion and follow-up.* Kepercayaan-tingkat dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya.
6. *Independence-the extent of work performed which little or no supervision.* Kebebasan-tingkat kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Robbins (2016) mengatakan bahwa terdapat 3 (tiga) perangkat kriteria penilaian kinerja yang paling populer yaitu:

1. Hasil tugas individual
2. Perilaku
3. Ciri

Ketiga kriteria ini menunjukkan bahwa kinerja berhubungan dengan produktivitas dan sikap para pegawai. Kinerja pegawai merupakan perolehan organisasi atas hasil kerjanya atau prestasi kerjanya. Kinerja pegawai perlu terus-menerus dinilai, sehingga kinerja menggambarkan langkah-langkah organisasi ke arah yang lebih efektif. Indikator-indikator kinerja pegawai yang telah diperoleh dari kajian para ahli.

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka definisi Rivai dan Basri (2014) yang digunakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika.

### **C. Variabel Kepuasan Kerja (Y1) dan Indikatornya**

Kepuasan kerja karyawan adalah sikap dan perasaan umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dimensi-dimensi yang diukur dalam variabel ini mengacu pada pendapat Luthans (2006) dan penelitian Komariyah (2006), yang meliputi:

1. Gaji (Y1.2), merupakan persepsi dosen terhadap jumlah pendapatan yang diterima, indikatornya terdiri:
  - a. Besarnya gaji yang diterima.
  - b. Besarnya tunjangan.
  - c. Macam tunjangan yang diberikan perguruan tinggi.
2. Pekerjaan itu sendiri (Y1.1), merupakan persepsi dosen tentang kesukaan karyawan terhadap pekerjaannya, indikatornya terdiri:
  - a. Minat pada pekerjaan.
  - b. Rasa senang melakukan pekerjaan
  - c. Rasa nyaman melakukan pekerjaan.
3. Kesempatan promosi (Y1.3), merupakan persepsi dosen terhadap kebijakan promosi di institusinya, indikatornya terdiri:
  - a. Kebijakan promosi
  - b. Prosedur promosi
  - c. Obyektivitas pimpinan dalam mempromosikan dosen.
  - d. Promosi berdasarkan prestasi kerja.
4. Supervisi (Y1.4), merupakan persepsi dosen tentang hubungan kerja antar sesama dosen baik atasan maupun bawahan, indikatornya terdiri:
  - a. Kecakapan atasan langsungnya
  - b. Obyektivitas
  - c. Tingkat kebebasan dalam menegakkan disiplin.
  - d. Tingkat ketegasan dalam menegakkan disiplin.
5. Rekan kerja atau kelompok kerja (Y1.4), merupakan persepsi dosen tentang hubungan kerja antar sesama dosen baik atasan maupun bawahan, indikatornya terdiri:

- a. Tingkat persaingan yang sehat
  - b. Saling menghormati sesama rekan kerja
  - c. Kekompakan tim
  - d. Kecakapan tim.
6. Kondisi kerja (Y1.4), merupakan persepsi dosen tentang kondisi kerja di insitusinya, indikatornya terdiri:
- a. Keadaan penerangan
  - b. Sirkulasi udara.
  - c. Ketenangan.
  - d. Kelengkapan peralatan keamanan kerja.
  - e. Tersedianya sarana pengobatan
  - f. Tersedianya prasarana pengobatan.
  - g. Sarana penunjang lainnya.

Dalam menentukan skor untuk tiap indikator menggunakan Skala Likert atau *summated rating method*. Dari masing-masing pertanyaan tersebut responden diminta memberikan tanggapan dengan alternatif jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 5, dari sangat tidak puas hingga jawaban sangat puas.

#### **D. Variabel Prestasi Kerja Dosen (Y3) dan Indikatornya**

Soeprihanto (2018) memberikan batasan mengenai kinerja sumber daya manusia yang dilihat dari sudut pandang prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Prestasi kerja adalah hasil seseorang pegawai dalam periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan lebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dimensi-dimensi yang diukur dalam variabel ini mengacu pada pendapat tugas pokok dosen dan panduan dosen berprestasi Dikti (2009), yang meliputi:

1. Pendidikan dan Pengajaran (Y3.1), merupakan karya prestasi dosen di bidang pendidikan dan pengajaran, indikatornya terdiri:

- a. Buku ajar
  - b. Diklat
  - c. Penuntun praktikum
  - d. Metode diskusi.
  - e. Metode pembelajaran yang kreatif
  - f. Teknologi pembelajaran yang kreatif.
  - g. Ide tentang pengembangan pendidikan dan pengajaran, tingkat nasional maupun internasional.
  - h. Metode pembimbingan asisten atau dosen muda.
  - i. Metode pemotivasian pembelajaran kepada mahasiswa.
2. Penelitian (Y3.2), merupakan karya prestasi dosen di bidang penelitian, indikatornya terdiri:
- a. Hak Atas Kekayaan Intelektual.
  - b. Publikasi pada jurnal yang terakreditasi di tingkat nasional
  - c. Publikasi pada jurnal yang terakreditasi di tingkat internasional.
  - d. Pembuatan prototype yang bermanfaat bagi masyarakat.
  - e. Bahan ajar yang relevan.
  - f. Tulisan yang disajikan pada seminar-seminar ilmiah di tingkat nasional
  - g. Tulisan yang disajikan pada seminar-seminar ilmiah di tingkat internasional.
  - h. Pengembangan kemitraan penelitian dengan pihak industry
  - i. Pengembangan kemitraan penelitian dengan pihak pemerintah daerah
  - j. Pengembangan kemitraan penelitian dengan pihak lembaga penelitian baik di dalam negeri
  - k. Pengembangan kemitraan penelitian dengan pihak luar negeri.
3. Pengabdian masyarakat (Y3.3), merupakan karya prestasi dosen, indikatornya terdiri:
- a. Konsep penataan lingkungan,



- b. Penerapan teknologi
- c. Pemberdayaan masyarakat.
- d. Model pemberdayaan masyarakat.
- e. Modul pengembangan sumberdaya manusia.
- f. Model penataan kelembagaan.
- g. Model pengembangan kemitraan.
- h. Konsultasi bagi pengembangan dunia bisnis
- i. Konsultasi bagi pengembangan dunia non-bisnis.

Dalam menentukan skor untuk tiap indikator menggunakan Skala Likert atau *summated rating method*. Dari masing-masing pertanyaan tersebut responden diminta memberikan tanggapan dengan alternatif jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 5, dari sangat tidak baik hingga jawaban sangat baik.

## **BAB 5**

### **PENELITIAN-PENELITIAN TENTANG KINERJA KARYAWAN**

#### **A. Sri Langgeng Ratnasari (2011)**

Ratnasari (2011) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau, dengan menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).

Hasil Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

#### **B. Rejeki Bangun (2019)**

Bangun (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan *Non Production Department* PT. Team Metal Indonesia”.

---

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan *Non Production Department* PT. Team Metal Indonesia secara parsial dan simultan, dengan menggunakan metode analisis Regresi Linear Berganda dengan SPSS.

Hasil Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **C. Taufik Ismail Sitompul (2019)**

Sitompul (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Takamori Indonesia Batam”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Takamori Indonesia Batam secara parsial dan simultan, dengan menggunakan metode analisis Regresi Linear Berganda dengan SPSS.

Hasil Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **D. Dian Fitri (2020)**

Fitri (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PKM *Group* Batam”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PKM *Group* Batam secara parsial dan simultan, dengan menggunakan metode analisis Regresi Linear Berganda dengan SPSS.

Hasil Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perubahan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Struktur Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **E. Martinus Buulolo (2020)**

Buulolo (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Matahari *Departement Store Nagoya Hill* Batam”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Matahari *Departement Store Nagoya Hill* Batam secara parsial dan simultan, dengan menggunakan metode analisis Regresi Linear Berganda dengan SPSS.

Hasil Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Karakteristik individu, lingkungan kerja, iklim organisasi, motivasi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **F. Ishan Nurdin (2020)**

Nurdin (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kemampuan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Austin *Engineering* Indonesia”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kemampuan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

---

Karyawan PT. Austin *Engineering* Indonesia secara parsial dan simultan, dengan menggunakan metode analisis Regresi Linear Berganda dengan SPSS.

Hasil Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasional, motivasi, kemampuan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **G. Erni Sukmawati (2020)**

Sukmawati (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja secara parsial dan simultan, dengan menggunakan metode analisis Regresi Linear Berganda dengan SPSS.

Hasil Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Etos kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Komitmen organisasional, motivasi, kemampuan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB 6**

### **IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA**

#### **A. Cara Mengimplementasikan Manajemen Kinerja**

Menurut Ruky (2016) manajemen kinerja berkaitan dengan usaha atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk: “merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan”.

Masalah atau kesulitan yang timbul dalam implementasi manajemen kinerja justru banyak disebabkan oleh kurangnya pemahaman para fungsionaris sumber daya manusia dan pimpinan puncak organisasi tentang apa sebenarnya arti, maksud, dan manfaat manajemen kinerja. Oleh karena itu ada sejumlah pertanyaan yang harus dijawab oleh pimpinan perusahaan dengan dibantu pejabat di bidang sumber daya manusia sebelum perencanaan dan persiapan dibuat. Pertanyaan-pertanyaan dimaksud menurut Ruky (2016) adalah sebagai berikut:

Pertanyaan pertama, Apa sebenarnya dari penerapan sistem penilaian prestasi kerja karyawan atau manajemen kinerja karyawan? Mengapa harus dibuat dan dilaksanakan? Apakah hanya sekedar mencari sebuah basis yang dapat dianggap “objektif” untuk menetapkan besarnya kenaikan gaji atau jumlah bonus yang akan dibagikan? Atau untuk dasar dari program pengembangan sumber daya manusia secara integral? Atau keduanya?

Tanpa adanya kepastian tentang tujuan yang ingin dicapai, apalagi bila yang dibuat akan lebih banyak menjadi program departemen sumber daya manajer lini. Masalah pertama yang dapat muncul sebagai akibat tiadanya kesepakatan dalam tujuan tersebut adalah bahwa kebijakan dan sistem yang dibuat juga tidak jelas sasarannya. Formulir penilaian prestasi kerja atau manajemen



kinerja yang dirancang dan cara-cara pelaksanaannya biasanya juga diperoleh dengan mengambil atau meniru dari perusahaan atau organisasi lainnya yang mungkin sebenarnya dirancang untuk keperluan mereka sendiri (Ruky, 2016).

Dari hasil penelitian Huat, *National University of Singapore* tentang penetapan program ini di beberapa negara Asia dengan tujuan penerapan program ini masih didominasi oleh kebutuhan untuk mengalokasikan kenaikan upah atau gaji dan atau bonus. Dalam kondisi seperti itu akan ditemukan suasana tegang dan panas setiap kali penilaian prestasi kerja harus dilakukan. Karyawan yang berstatus atasan yang harus menilai anak buah biasanya merasa sangat enggan melakukannya, apalagi bila harus membicarakan hasil penilaiannya dengan anak buah yang dinilai. Karyawan-karyawan yang dinilaipun akan merasa resah dan selalu memikirkan hasil penilaian mereka karena apapun hasilnya akan berdampak pada besarnya kenaikan gaji atau besarnya bonus yang akan mereka terima (Ruky, 2016).

Pertanyaan kedua juga sangat penting untuk dijawab adalah: Apa yang dinilai? Apakah input dalam bentuk karakter atau watak dan kompetensi yang harus dimiliki karyawan? Atau bagaimana pekerjaan itu dilakukan atau diproses? Atau hasilnya (*output*)? Dengan kata lain, sistem apa yang akan digunakan? Sistem yang dipilih tentunya harus mendukung tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga harus dipikirkan dan dikaji dengan teliti. Mengambil atau menggunakan sistem yang digunakan oleh oranglain yang kelihatannya berjalan baik di perusahaan yang satu belum tentu sesuai atau tepat untuk perusahaan atau organisasi lainnya. Pertanyaan tentang apa yang dinilai kelihatannya mudah untuk dijawab dan cukup diputuskan oleh bagian sumber daya manusia. Apabila ada pendapat demikian, merupakan hal yang keliru. Soal apa yang dinilai mencerminkan strategi dan sistem nilai maupun budaya organisasi

tersebut, sehingga harus diputuskan oleh semua jajaran manajemen atau setidaknya pimpinan puncak (Ruky, 2016).

Pertanyaan ketiga adalah Siapa menilai siapa? Dalam praktek, mayoritas dari sistem penilaian prestasi kerja karyawan atau manajemen kinerja masih menetapkan bahwa atasanlah yang menilai bawahan. Mengapa bawahan tidak diminta juga menilai atasan? Bukankah seringkali mahasiswa diminta menilai kemampuan para dosen, dan peserta kursus maupun lokakarya seringkali diminta menilai para pengajar atau instruktur? Mengapa juga tidak melibatkan pihak lain di luar atasan dan bawahan seperti pengguna jasa di dalam (internal customer) dan pelanggan di luar perusahaan untuk turut memberikan penilaian. Sistem tersebut dikenal dengan sebutan Sistem Manajemen Kinerja “360 derajat” (Ruky, 2016).

Semua pertanyaan berat yang disebutkan di atas harus dijawab dengan baik terlebih dahulu sebelum mengimplementasikan manajemen kinerja. Secara praktis program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu “kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana” yang ingin dicapai? Karena manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk “produktivitas” sumber daya manusia (Ruky, 2016).

Dalam praktik tidak banyak perusahaan yang melaksanakan sebuah program manajemen kinerja yang sempurna dan terpadu seperti yang digambarkan di atas, mengingat sifatnya, besarnya ruang lingkup, dan biayanya. Program manajemen kinerja biasanya akan disempitkan menjadi usaha peningkatan prestasi kerja karyawan individual (perorangan) atau *Managing Employees Performance* (MEP). Penerapan manajemen kinerja yang objeknya karyawan perorangan berbeda dari manajemen kinerja dalam arti luas yaitu yang diterapkan pada sebuah organisasi (perusahaan). Fungsi-fungsi yang biasa ada dalam

proses manajemen atas sebuah kelompok atau unit kerja tidak seluruhnya dapat diterapkan pada manajemen prestasi kerja individu (Ruky, 2016).

Apabila sebuah perusahaan ingin melaksanakan program manajemen kinerja karyawan walaupun dalam skala terbatas sebaiknya mulailah dengan mencoba dulu pertanyaan-pertanyaan atau check-list di bawah ini sampai mereka puas dan yakin dengan jawabannya sendiri (Ruky, 2016), sebagai berikut:

1. Apa sebenarnya tujuan dari penerapan manajemen kinerja? Apa yang ingin diperoleh perusahaan? Untuk apa harus dibuat dan dilaksanakan? Apakah dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan? Sekedar mencari sebuah dasar yang objektif untuk menetapkan besarnya kenaikan gaji atau jumlah bonus yang akan dibagikan? Apakah sebagai bagian integral dari program pengembangan sumber daya manusia? Atau untuk semuanya? Sepakati dahulu tujuan tersebut dengan pimpinan puncak organisasi termasuk Dewan Direksi. Tujuan akan menentukan bentuk dan proses penerapan sistem yang akan digunakan!
2. Apakah pimpinan puncak dan seluruh jajaran manajemen sudah mendukung penuh dan seluruh karyawan telah siap mental untuk melaksanakan program manajemen kinerja? Siapa yang menginginkan diterapkannya manajemen kinerja? Pimpinan organisasi atau perusahaan, karyawan, atau hanya bagian sumber daya manusia?
3. Apabila memang ada komitmen dan dukungan dari semua jajaran manajemen, apakah target kinerja perusahaan secara keseluruhan yang ingin dicapai sudah ditetapkan, diketahui dan mungkin disepakati oleh mereka yang terkena? Karyawan dan mungkin Serikat Pekerja, apabila ada. Apakah pencapaian target tersebut sepenuhnya tergantung pada usaha atau prestasi sumber daya manusia atau juga pada faktor teknologi?

4. Apakah karyawan sudah dibekali dengan semua pengetahuan dan ketrampilan yang mereka perlukan? Apakah mereka juga mempunyai sikap yang positif terhadap usaha mememanajemeni kinerja mereka? Apakah perusahaan telah memberikan semua sarana, dana, dan daya yang diperlukan, termasuk wewenang, dan kebebasan untuk bertindak?
5. Bagaimana penilaian akan dilakukan? Apa yang akan dinilai? Dengan kata lain sistem seperti apa yang akan digunakan? Sistem yang dipilih tentunya harus mendukung tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga harus dipikirkan dan dikaji dengan teliti, jangan asal mengambil sistem yang digunakan oleh oranglain atau yang kelihatannya berjalan baik di perusahaan lain. Sistem mereka belum tentu pas untuk organisasi lainnya.
6. Siapa yang menilai? Dalam praktik mayoritas dari sistem manajemen kinerja yang digunakan masih menetapkan bahwa hanyalah atasan yang menilai bawahan. Mengapa bawahan juga tidak menilai atasan? Bukankah seringkali mahasiswa diminta menilai kemampuan para dosen, dan peserta kursus maupun lokakarya seringkali diminta menilai para pengajar atau instruktur? Bahkan mengapa tidak melibatkan juga pihak lain di luar atasan dan bawahan, misalnya rekan sekerja, para pengguna jasa internal (*internal customers*) dan pelanggan yang harus memberikan penilaian, sebagaimana ditetapkan oleh sistem manajemen kinerja 360 derajat.

#### **B. Contoh Kasus Dalam Implementasi Manajemen Kinerja**

Beberapa contoh kasus berikut dikutip dari Buku Manajemen Kinerja (Dharma, 2011), yang bertujuan untuk memberikan contoh penerapan manajemen kinerja di berbagai perusahaan.

## 1. Kasus *National Australia Group*

*The National Australia Group* mengoperasikan bank-bank berikut ini di Inggris dan Republik Irlandia

- a. *The Clydesdale Bank*
- b. *The National Irish Bank*
- c. *The Northern Bank*
- d. *The Yorkshire Bank*

*Group* tersebut seluruhnya mengoperasikan sekitar 800 cabang dan memiliki 17.000 orang karyawan. Ada dua alasan utama mengapa perusahaan ini memperkenalkan manajemen kinerja, pertama adalah untuk mencapai keterkaitan yang lebih erat di seluruh *group* tersebut dengan sasaran strategisnya dan kedua untuk memfokuskan kinerja. Keputusan ini dihadapkan dengan latar belakang perubahan lingkungan organisasi dan kebutuhan untuk mengembangkan budaya penjualan dan pelayanan yang sudah berjalan dengan baik di lingkungan organisasi.

### a. Program pengembangan

Manajemen kinerja di dalam *The National Australia Group* didasarkan pada suatu gagasan sederhana bahwa bilamana orang mengetahui dan memahami apa yang diharapkan dari mereka, dan telah dapat mengambil bagian dalam pembentukan harapan-harapan ini, mereka dapat dan mau menunjukkan kinerjanya untuk memenuhi harapan tersebut.

### b. Mengapa manajemen kinerja diperlukan

Setelah diadakan diskusi dengan para staf, hal-hal berikut ini diajukan mengenai mengapa manajemen kinerja itu diperlukan karena:

- 1) Kita perlu diberi dorongan dan dukungan untuk dapat menunjukkan kinerja yang baik.
  - 2) Ketika kinerja dinilai hal itu perlu dilakukan dengan seobjektif mungkin.
  - 3) Kita semua seharusnya menjadi bagian dari suatu proses manajemen kinerja yang sama.
  - 4) Kita perlu mempercayai dan memiliki keyakinan atas suatu sistem yang akan berlaku adil kepada semua orang.
  - 5) Kita memerlukan agar semua orang dilatih sehingga pendekatan yang dipakai dipahami sepenuhnya dan dapat diterapkan secara konsisten.
  - 6) Kita semua perlu terlibat di dalam proses dengan informasi yang telah diterima sebelumnya, waktu untuk melakukan persiapan dan suatu kesempatan untuk menilai diri kita sendiri.
- c. Bagaimana cara kerjanya

Manajemen kinerja bekerja dalam tahapan yang mewakili suatu daur dari perencanaan awal kinerja dan pengembangan individu kepada evaluasi akhir pada akhir periode. Daur ini, mencakup evaluasi kemajuan dimana dipandang tepat, dan ruang bagi pelaksanaan *coaching* untuk meningkatkan keahlian. Pada pengenalan manajemen kinerja di seluruh kelompok dinyatakan bahwa sulit untuk mengatakan dengan tepat bagaimana kita akan memperoleh keuntungan karena sedemikian banyaknya yang akan diperoleh dari manajemen kinerja, hal tersebut tergantung kepada apa yang kita sumbangkan.

- d. Bagaimana organisasi akan memperoleh keuntungan?

Keberhasilan organisasi bergantung pada perpaduan kinerja dari semua orang yang ada di dalamnya, termasuk kita. Jadi apabila kinerja kita meningkat, kinerja organisasi juga meningkat.

e. Perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja adalah proses dua arah yang berkenaan dengan tuntutan operasional, penentuan sasaran dan merencanakan peningkatan dalam kriteria kinerja. Hal ini semua dicatat di dalam formulir perencanaan dan evaluasi kinerjanya.

f. Tuntutan-tuntutan operasional

Titik awal bagi pengukuran kinerja adalah tuntutan operasional, hal ini dideskripsikan sebagai tugas tertentu yang harus dilaksanakan oleh seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan berhasil, contohnya:

- 1) Semua orang di dalam organisasi diharapkan untuk patuh kepada persyaratan keamanan.
- 2) Seorang petugas pemberi pinjaman diharapkan untuk memberikan pinjaman sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku untuk saat ini.
- 3) Para manajer diharapkan untuk mendorong dan mendukung pengembangan staf mereka.

g. Menentukan sasaran-sasaran

Sasaran didefinisikan sebagai aktivitas atau tugas tertentu yang harus dilaksanakan dan diselesaikan selama jangka waktu tertentu yang telah disepakati. Tiap sasaran harus memiliki hasil tertentu yang dapat diukur dan mengindikasikan tingkat kinerja yang dikehendaki. Ini akan membuat pengukuran yang akan dilakukan sehingga menjadi lebih efektif. Dalam menentukan sasaran staf diminta untuk fokus pada bidang-bidang utama pekerjaan mereka dan memperhitungkan bagaimana pekerjaan tersebut memberikan kontribusinya kepada *key value drivers* (KVD) dari organisasi:

- 1) Hubungan dengan pelanggan
- 2) Manajemen sumber daya manusia

- 3) Pertumbuhan atau volume
- 4) Pendapatan (*earning*)
- 5) Produktivitas
- 6) Pengelolaan resiko
- 7) Kapitalisasi

Untuk mengukur pencapaian sasaran staf diminta untuk menyatakan hasil kinerja yang diharapkan. Hasil-hasil ini dinamakan *key result area* (KRA).

h. Kriteria kinerja

Kriteria kinerja diekspresikan sebagai aspek-aspek kinerja yang mencakup baik atribut maupun kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan berhasil (atribut) dan keahlian-keahlian tertentu yang dapat ditunjukkan oleh staf (kompetensi).

Dalam tahapan kedua dari proses perencanaan kinerja staf diminta untuk melihat cara bagaimana mereka dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, sikap, dan perilaku yang mempengaruhi kinerja mereka. Ini dilakukan dengan merujuk kepada kriteria-kriteria kinerja berikut ini:

a. Pengetahuan profesional dan teknis

Penguasaan dan penggunaan pengetahuan dan keahlian profesional atau teknis dan berhubungan dengan pekerjaan yang relevan.

b. Pengetahuan organisasional dan bisnis

Pengetahuan yang efektif akan organisasi dan apresiasi terhadap persoalan bisnis yang lebih luas.

c. Hubungan antar pribadi dan komunikasi

Kemampuan untuk membuka hubungan dengan oranglain baik secara individu maupun dalam tim dan untuk menyampaikan serta menerima pesan secara tatap muka ataupun tertulis.



- d. Keahlian-keahlian untuk mempengaruhi
    - Mengambil tindakan untuk mempengaruhi perilaku dan keputusan oranglain.
  - e. Berpikir kritis
    - Mampu memahami persoalan, mengidentifikasi dan memecahkan masalah dan berpikir sambil berjalan.
  - f. Mengelola diri sendiri dan belajar
    - Kemampuan untuk mempertahankan energi yang diarahkan secara tepat, stamina mengendalikan diri sendiri dan mempelajari perilaku-perilaku baru.
  - g. Pencapaian dan tindakan
    - Berfokus pada pencapaian hasil, ketekunan untuk segera berjalan dan terus berjalan.
  - h. Inisiatif dan tindakan
    - Menciptakan dan menghargai gagasan dan sudut pandang baru. Dapat melihat kemungkinan dan berani menentang praktik-praktik yang sudah biasa dilakukan dengan cara konstruktif.
  - i. Sudut pandang strategis
    - Mampu berpikir secara luas, menganalisis dan menghargai perbedaan sudut pandang.
  - j. Kapasitas bagi perubahan
    - Kemampuan untuk menghadapi perubahan yang kompleks dan berkesinambungan, untuk bersikap fleksibel dan menangani ketidakpastian. Untuk membantu staf dapat mencapai kesepakatan dengan manajer mereka mengenai apa yang diharapkan dari mereka, dibuat seperangkat garis haluan kinerja yang menguraikan masing-masing kriteria kinerja itu secara mendetil. Staf diminta untuk merujuk kepada garis-garis haluan ini untuk memberikan definisi yang luas mengenai apa yang diharapkan dari mereka pada tingkatan pekerjaan yang sesuai. Definisi ini hanya
-

dipandang sebagai indikator dan staf dapat mempergunakan definisi dari kolom yang disebelahnya sebagaimana dipandang tepat dengan pekerjaan mereka. Standar yang direncanakan ini kemudian dipergunakan pada tahap penilaian sebagai bagian dari evaluasi kinerja.

k. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan bersama oleh individu dan penilai untuk memperoleh penilaian seberapa baik individu telah mencapai rencana kinerja dan hasilnya dicatat di dalam formulir perencanaan dan penilaian kinerja.

Pencapaian sasaran diindikasikan oleh penilai sebagai:

- 1) Terpenuhi bilamana sasaran telah tercapai sepenuhnya ataupun terlampaui.
- 2) Terpenuhi sebagian, kalau sebagian darisasaran telah terpenuhi atau tingkat pencapaiannya kurang daripada apa yang direncanakan.
- 3) Tidak terpenuhi bilamana sebagian yang cukup berarti dari sasaran tidak terpenuhi, atau tingkat pencapaiannya jauh di bawah yang direncanakan.

Tingkat kinerja bagi tiap keberhasilan diberi penilaian sebagai berikut:

- 1) Kinerja secara konsisten melampaui semua persyaratan yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 2) Kinerja secara konsisten memenuhi semua persyaratan dari pekerjaan dan secara berkala melampaui harapan.
- 3) Kinerja secara konsisten memenuhi semua persyaratan dari pekerjaan.
- 4) Kinerja memenuhi kebanyakan dari persyaratan dari pekerjaan tetapi tidak semuanya, diperlukan peningkatan yang lebih jauh.
- 5) Kinerja tidak memenuhi standar yang berhubungan dengan pekerjaan.

Suatu penilaian keseluruhan juga dibuat, tetapi ini tidak dimaksudkan sebagai sekedar tingkat penilaian rata-rata dari tiap kriteria.

l. Rencana pengembangan kinerja

Rencana pengembangan kinerja dicatat pada sebuah formulir yang berbeda. Ini memberikan kesempatan untuk mengkaji ulang rencana pengembangan yang lalu dan uraian rencana pengembangan yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh penilai.

m. Pelatihan

Pada saat awal dari program pengembangan telah disadari bahwa pelatihan yang selengkapnyanya amatlah esensial. Diambil keputusan bahwa hal ini harus dilakukan melalui suatu teks bicara. Hal ini ditindaklanjuti dengan memanggil suatu kelompok belajar, para kolega yang telah menyelesaikan teks bicara tersebut untuk bertemu sehingga apa-apa yang telah dipelajari dapat dibandingkan dan didiskusikan. Istilah teks bicara ini disebabkan dan ditulis dalam gaya percakapan dan bicara kepada pembacanya. Teks tersebut adalah dokumen tercetak yang diselesaikan oleh para staf dengan cara mereka sendiri dan laju pacu mereka sendiri. Teks bicara ini dimaksudkan untuk membuat para staf berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Pendekatan ini didasarkan kepada pemahaman bahwa para staf:

- 1) Memegang kendali atas pembelajaran mereka sendiri
- 2) Akan menggunakan bahan tersebut dengan cara yang paling sesuai dengan bagaimana mereka belajar
- 3) Ingin merasa tertarik dan menikmati pembelajaran mereka

Teks bicara memiliki 4 (empat) elemen:

- 1) Skenario-skenario yang memberikan gambaran mengenai suatu kejadian
- 2) Latihan-latihan yang meminta staf untuk melakukan tugas
- 3) Contoh-contoh untuk dipelajari staf
- 4) Informasi untuk membantu mendapatkan pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan

Modul-modul pelatihan yang didukung oleh teks bicara itu adalah:

- 1) Perencanaan kinerja
- 2) Panduan untuk mengisi formulir-formulir baru
- 3) Evaluasi-evaluasi kinerja
- 4) *Coaching*
- 5) Memberikan penilaian
- 6) Dinilai

## 2. Kasus NHS Wales

Suatu pengakuan akan diperlukannya manajemen kinerja yang efektif pada *The National Health Services*, Wales menghasilkan diterbitkannya sebuah *Good Practice Guide* (Panduan Pelayanan Praktik yang baik) pada tahun 1993. Panduan ini disusun oleh *The Personnel Policy Group* dengan bantuan dari *Hay Management Consultants*, *Oxford Training* dan *NHS Management Executive*.

Sasaran keseluruhan dari manajemen kinerja ditentukan untuk mencerminkan dan memperkuat tujuan-tujuan strategis dari NHS di Wales dan komitmen yang berkelanjutan terhadap prinsip-prinsip *People*, oleh karena itu fokusnya mencakup:

- a. Kontribusi para komisioner dan provider terhadap kemajuan kesehatan
- b. Penegasan kembali akan perlunya menghargai orang sebagai individu

- c. Pencapaian keseimbangan yang paling padan-biaya dalam penggunaan sumber daya di tiap tingkatan dan lokalitas di dalam NHS Wales.

Keuntungan bagi individu-individu yang ikut serta dalam manajemen kinerja yang efektif didefinisikan sebagai berikut:

- a. Suatu gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana meningkatkan kinerja mereka
- b. *Coaching* yang lebih baik dari para manajer serta kolega mereka
- c. Umpan balik yang lebih baik mengenai bagaimana kerja mereka
- d. Pelatihan dan pengembangan yang terfokus
- e. Imbalan yang dikaitkan dengan kinerja mereka

Panduan praktik yang baik yang disebarkan kepada staf NHS Wales:

- a. Meperlihatkan bahwa faktor berikut ini penting dalam menentukan apa yang dikehendaki manajemen kinerja
- b. Menetapkan sasaran yang jelas
- c. Kualitas dalam memenuhi kebutuhan pasien
- d. Kualitas dalam memenuhi target kesumberdayaan dan finansial
- e. Kualitas dalam memenuhi aspirasi individu
- f. Penentuan prioritas sasaran bisnis, pengelolaan personalia, individu
- g. Menentukan keberhasilan bagi manajemen kinerja

Menetapkan sasaran manajemen kinerja yang sederhana, dapat dicapai, tetap pada prioritasnya, tidak terlalu difokuskan kepada agenda pihak manajemen dan menjaga keseimbangan diantara pengembangan dan hasil

a. Proses manajemen kinerja

Empat elemen yang paling penting dari kinerja dan aktivitas yang biasanya membentuk bagian dari tiap elemennya

b. Fokus bagi peningkatan kinerja

Fokus bagi manajemen kinerja dalam pekerjaan yang berbeda dideskripsikan berganti-ganti diantara tiga jenis berikut ini:

- 1) Target *output*, target *output* nyata yang dapat diukur seringkali diambil dari pernyataan akuntabilitas, yaitu di dalam deskripsi pekerjaan atau peranan.
- 2) Kompetensi, penunjukan dari keahlian profesional tertentu serta kompetensi berperilaku (yaitu mendengarkan, mengorganisasikan oranglain, mengelola orang) yang merupakan bagaimana lebih dari sekedar *output* yang dicapai.
- 3) Tugas-tugas, penyelesaian tugas tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, sesuatu dengan standar yang diminta.

3. Kasus Zeneca Pharmaceutical

Seperti yang diuraikan Sheard (1992), Zeneca memutuskan untuk menghadapi tingkat kompetisi yang semakin bertambah, cara terbaik untuk meningkatkan kinerja bisnis tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja padanya. Manajemen kinerja yang dihasilkan atas keputusan itu dikonsentrasikan pada komunikasi yang lebih baik ketimbang sasaran perusahaan, mengembangkan individu untuk membantu merekamencapai target-target yang telah disepakati, dan membina hubungan yang lebih erat diantara staf dengan para manajer lini mereka.

Tujuan manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan meningkatkan keefektifan setiap individu. Proses ini dirancang untuk menjawab kebutuhan-kebutuhan bisnis dan lebih difokuskan kepada pengembangan orang daripada penilaian.

Proses ini ditujukan untuk menghasilkan keuntungan-keuntungan di bawah ini:

- a. Sasaran bisnis dan target individu yang lebih jelas, dengan korelasi yang lebih ditingkatkan diantara keduanya.
- b. Suatu penekanan terhadap pengembangan individu untuk membantu mereka mencapai sasaran individu.
- c. Suatu hubungan yang lebih erat diantara para individu, mencakup coaching, dorongan dan motivasi.
- d. Suatu penilaian yang lebih objektif pada kinerja dihadapkan kepada target-target, yang menuju kepada sebuah sistem imbalan yang lebih dihubungkan pada kinerja.

Ciri-ciri penting dari pendekatan ini adalah sebagai berikut:

- a. Para individu disejajarkan dengan perusahaan sehingga memahami peran mereka masing-masing, dimana tempat mereka yang sesuai dan apa yang mereka kontribusikan. Memperjelas sasaran perusahaan dari mana sasaran, fungsi, departemen, dan individu berasal amatlah penting bagi tugas ini. Keberhasilan tergantung kepada kenyataan bahwa sasaran bukanlah sesuatu yang diturunkan dari atas dan merupakan arus satu arah belaka, tetapi merupakan sesuatu yang selalu berulang yang meliputi suatu tingkatan yang realistis dari diskusi bersama dan umpan balik.
- b. Deskripsi pekerjaan yang telah dievaluasi, ditulis dalam format standar dan berisikan tujuan pekerjaan serta akuntabilitas-akuntabilitas utamanya, memungkinkan suatu pergeseran yang penting dalam penekanan, memperkuat

suatu pendekatan yang diarahkan oleh kepentingan perusahaan dan fokusnya pada kontribusi, bukan tugas. Secara signifikan, deskripsi pekerjaan dari para manajer lini mencakup juga tanggung jawab pengelolaan.

- c. Target disepakati dalam lingkup sasaran perusahaan, unit atau tim dan akuntabilitas pekerjaan dan penting bagi pengunjukan kinerja dalam pekerjaan tersebut. Rencana pengembangan terutama didasarkan kepada target tersebut, tetapi dapat pula mencakup kebutuhan yang diantisipasi untuk masa depan. Falsafah pengembangan dalam lingkup suatu pekerjaan yang ada adalah dalam rangka meningkatkan kinerja yang menyebabkan banyak karyawan mengkaji ulang pemahaman mereka sendiri mengenai apa yang dimaksud dengan pengembangan itu. Pentingnya melibatkan individu dalam penentuan sasaran, target, dan tujuan pengembangan lebih ditekankan dalam meningkatkan komitmen individu mereka untuk mencapainya. Para manajer menekankan pentingnya pengembangan keahlian yang diperlukan untuk meningkatkan, mendapatkan komitmen itu yang diperoleh melalui program pelatihan.

Sistem ini dirancang oleh para manajer bisnis didukung oleh fungsi sumber daya manusia. Para manajer lini berkewajiban memperkenalkan dan mengintegrasikan manajemen kinerja di departemennya masing-masing. Para manajer dikenal sebagai *coach* manajemen kinerja, dipilih oleh kepala departemennya masing-masing karena mereka memiliki legitimasi serta status diantara para sejawatnya, keahlian interaktif yang baik, dan menerima keterlibatan mereka di dalam proses mengubah budaya. Selama jangka waktu 18 bulan mereka sendiri mendapat pelatihan selama 8 hari dan bertanggung jawab untuk memberikan pelatihan mengenai



manajemen kinerja secara lokal di departemennya masing-masing.

Keterlibatan para *coach* manajer lini ini tidak saja mendorong timbulnya rasa memiliki terhadap kesusksesan dari proses ini tetapi juga memberikan ruang bagi adaptasi terhadap keadaan yang ada untuk memenuhi kebutuhan lokal di dalam suatu kerangka kerja keseluruhan.

Sebuah komponen yang besar dari pelatihan manajemen kinerja bagi para manajer lini adalah *workshop* dua hari mengenai pemberian *coaching* keahlian. Dua penghambat utama dalam membuat manajer mau menerima *coaching* sebagai suatu gaya manajemen. Pertama waktu yang terlalu banyak untuk itu sehingga menjadi tambahan pekerjaan. Kedua adalah kurangnya kemauan manajer. Hal ini barangkali disebabkan oleh kurangnya kemampuan, dan keinginan untuk menghindarkan diri dari persoalan-persoalan yang dianggap sensitif mengenai umpan balik terhadap kinerja, atau mungkin juga berhubungan dengan hal lain yang lebih fundamental, yaitu perasaan keamanan mereka sendiri.

Suatu pendekatan yang fleksibel dan memberikan pengelolaan imbalan di masing-masing unit organisasi sehingga dapat mengembangkan rencana imbalan mereka sendiri yang mencerminkan sasaran dan prioritas unitnya masing-masing. Pengimplementasiannya dikelola secara lokal di dalam lingkup batasan anggaran yang telah disepakati sebelumnya.

Para kepala unit diberi garis panduan untuk mengukur kinerja dan suatu proses yang dianjurkan untuk mengumpulkan dan mengevaluasi informasi mengenai kinerja. Mereka memiliki akses terhadap suatu portofolio dari pilihan imbalan dan didorong untuk memakai pertimbangan mereka sendiri dalam menentukan jenis, skala serta timing pada pemberian imbalan tersebut. Pesan yang disampaikan oleh strategi imbalan

ini kepada para manajer itu adalah kenali stafmu sendiri dan kenali imbalan apa yang mereka hargai.

Zeneca mengikuti suatu pendekatan terpadu terhadap manajemen kinerja dengan mengkaitkan sejumlah proses yang berbeda di dalam kerangka kerja manajemen kinerja. Tiap sasaran individu ditetapkan yang akan mendukung pencapaian strategi organisasi. Penilaian formil terhadap kinerja yang didasarkan kepada sasaran ini akan menuju kepada rencana peningkatan pekerjaan dan pelatihan secara perorangan dan penilaian kinerja yang mempengaruhi evaluasi penentuan gaji. *Output* dari proses ini mengarah kepada pengkaji ulang manajemen organisasional secara berkala yang berkenaan dengan mengembangkan kapabilitas organisasi. Ini memberikan dampak langsung kepada strategi organisasi.

#### 4. Kasus *Royal Society For Mentally Handicapped Children and Adults* (MENCAP)

Sebaliknya tata manajemen kinerja dan pengembangan yang baru-baru ini diperkenalkan oleh MENCAP menekankan, sebagaimana digambarkan oleh judulnya, aspek peningkatan kinerja dan aspek pengembangan dari proses tersebut. Kinerjanya didasarkan kepada sasaran individu yang berhubungan dengan misi serta rencana strategis society itu. Akan tetapi, secara eksklusif mengarah kepada rencana peningkatan kinerja dan pengembangan, tidak ada penilaian kinerja dan penentuan gaji berdasarkan kinerja.

Manajemen kinerja dalam perusahaan ini didefinisikan sebagai proses berkesinambungan yang dimiliki bersama oleh para manajer dan orang-orang yang merupakan tanggung jawab mereka. Tujuannya adalah untuk menjadikan manajemen kinerja sebagai bagian dari proses manajemen sehari-hari dan berfokus kepada kinerja bagaimana mengerjakan apa yang kita kerjakan secara lebih baik. Sistem ini didasarkan kepada suatu

kesepakatan kinerja yang menetapkan apa yang disepakati untuk dicapai pada tahun mendatang dan pertemuan evaluasi kinerja untuk mengkaji seberapa baik seseorang telah bekerja, tingkat pencapaiannya. Sistem ini mencakup penggunaan formulir persiapan evaluasi, dokumen evaluasi yang merangkum hasil evaluasi tersebut dan kesepakatan kinerja serta sebuah perencanaan kinerja. Hal tersebut merupakan dokumen kerja yang dapat digunakan individu dan manajer untuk memastikan bahwa kesepakatan kinerja telah dicapai dan akan disesuaikan selama tahun berjalan.

Pentingnya memberikan pengakuan dan imbalan kepada orang yang akan telah menunjukkan kinerja yang baik juga menjadi penekanan. Dinyatakan bahwa pengakuan dan imbalan diberikan, misalnya dalam bentuk pujian terhadap pengunjukan kinerja yang baik, kesempatan di bidang promosi dan karier, dan dalam bentuk kesempatan untuk pindah kepada pekerjaan yang dianggap menarik. Disamping itu, mereka diberikan dalam bentuk gaji tambahan dan perusahaan siap untuk membayar imbalan yang cukup besar bagi kontribusi yang menonjol dan imbalan yang kompetitif bagi kinerja yang dianggap baik dan dapat diandalkan.

Juga dinyatakan bahwa salah satu tujuan dari proses manajemen kinerja adalah untuk membantu keputusan penentuan gaji berdasarkan kinerja, berhubungan erat dengan evaluasi yang seimbang mengenai seberapa baiknya kontribusi seseorang selama tahun yang bersangkutan. Penilaian yang adil dan konsisten untuk menilai tingkat pencapaian karena hal ini akan mempengaruhi penentuan gaji.

Falsafah manajemen kinerja yang dijalankan *Cambridgeshire City Council* didasarkan kepada kepercayaan bahwa suatu sistem manajemen kinerja yang direncanakan dan diimplementasikan dengan baik:

- a. Menciptakan kerangka kerja yang disiplin untuk mengkaitkan kebijaksanaan dan prioritas kepada pekerjaan-pekerjaan
- b. Memberikan tingkat kejelasan yang lebih besar mengenai apa yang diminta dari para pemegang pekerjaan
- c. Menawarkan umpan balik secara teratur kepada individu sehingga memberikan dorongan, peningkatan dan pengakuan secara individu
- d. Mengenali kekuatan dan kelemahan para pemegang pekerjaan, memungkinkan mereka untuk dikembangkan secara memadai melalui pelatihan yang tepat, pemberian pengalaman dan konseling
- e. Menetapkan suatu basis bagi pengambilan keputusan promosi
- f. Mengidentifikasi pegawai yang berkinerja kurang dan berusaha memperbaikinya
- g. Suatu cara untuk menjaga hubungan diantara pekerjaan yang dievaluasi
- h. Meningkatkan efektivitas kerja seseorang
- i. Mengembangkan kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain
- j. Memperbaiki iklim kerja organisasi

Ciri-ciri utama dari sistem tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Akuntabilitas ditetapkan oleh staf senior yang menentukan tujuan pekerjaan dan hasil yang ingin dicapai. Akuntabilitas ini dikaitkan langsung dengan peranan pemegang pekerjaan dan mencapai sasaran organisasi. Bagi pegawai di tingkat lebih bawah, akuntabilitas digantikan dengan sistem tugas dan pekerjaan yang lebih fleksibel dan sederhana yang dirasakan lebih tepat dan lebih mudah diukur untuk memberikan penilaian terhadap kinerja.

- b. Ukuran kinerja yang berhubungan dengan uang, waktu, pengaruh, serta reaksi dipergunakannya untuk menilai tingkat pencapaian akuntabilitas.
- c. Standar kinerja digunakan untuk menetapkan tingkat kinerja yang dapat diterima
- d. Sasaran digunakan untuk membantu para staf berkonsentrasi kepada hasil khusus yang perlu dicapai sebagai akuntabilitas kerja mereka.
- e. Rencana tindakan dipersiapkan untuk membantu para staf memenuhi akuntabilitas dan target mereka.
- f. Evaluasi kemajuan diadakan setiap tahun untuk menilai apa yang telah dapat dicapai pada tahun yang berlalu, untuk mencapai kesepakatan mengenai apa yang harus dicapai pada tahun mendatang, untuk membantu staf meningkatkan kinerja, dan untuk memperjelas prospek karier, aspirasi pemegang pekerjaan. Penilaian harus dapat dianggap adil oleh kedua belah pihak. Masing-masing akuntabilitas pegawai diberi penilaian dalam suatu skala lima tingkat. Seorang penilai yang harus memberikan konfirmasinya memiliki dua peranan, yaitu sebagai seorang pengendali kualitas atas standar kinerja dan sebagai seorang hakim yang harus mengadili diantara pemegang pekerjaan dan manajernya dalam hal terjadi perselisihan.
- g. Gaji yang didasarkan kinerja. Pegawai diberi imbalan finansial atas kinerjanya yang baik.

#### 5. Kasus *Standard Chartered Bank*

Di *Standard Chartered Bank* kinerja dinilai dengan merujuk kepada kemampuan seseorang dihadapkan kepada kompetensi pekerjaannya, dan kepada pencapaian individu dihadapkan kepada sasaran individunya. Kompetensi didefinisikan sebagai keahlian-keahlian yang harus dikembangkan oleh staf bila ia ingin menunjukkan kinerja yang memenuhi standar secara

---

sepenuhnya memuaskan dalam pekerjaan mereka. Mereka dapat dipertimbangkan berdasarkan tuntutan dari pekerjaan-pekerjaan tertentu. Baik kompetensi maupun sasaran harus ditentukan sejajar dengan strategi-strategi dan tujuan perusahaan. Staf yang dinilai telah melampaui persyaratan-persyaratan tersebut biasanya diberi pembayaran kinerja. Yang dianggap sekedar memenuhi persyaratan tidak selalu menerima pembayaran dan ada proses seleksi yang lebih lanjut dalam kategori ini.

Pada prinsipnya tidak boleh terjadi penilaian yang dilakukan oleh dua atasan yang levelnya sama. Contohnya, seorang *supervisor* dinilai oleh dua manajer yang selevel. Jika kasus terjadi berarti ada sesuatu yang salah dengan struktur organisasi perusahaan tersebut. Meskipun demikian, penilaian oleh dua atasan yang selevel dapat saja terjadi dalam organisasi yang menggunakan model struktur organisasi matriks dimanalebih dari satu atasan (Ruky, 2006).

Dalam kasus karyawan yang bekerja sebagai anggota tim suatu proyek misalnya proyek konstruksi bangunan atau proyek lainnya, maka penilaian kinerjanya harus dilakukan setiap kali proyek selesai dikerjakan. Penilaiannya adalah atasan langsungnya, misalnya ketua tim, manajer tim atau pemimpin tim. Jika karyawan terlibat lebih dari satu proyek setiap tahunnya, maka penilaian kinerjanya untuk tahun tersebut adalah akumulasi dari penilaian-penilaian untuk setiap proyeknya (Ruky, 2006).

Ruky (2006) membahas secara kritis apakah sebenarnya manajemen kinerja diperlukan oleh sebuah organisasi perusahaan atau organisasi lain? Yang dimaksud Ruky dengan sistem manajemen kinerja adalah sistem manajemen kinerja yang bersifat formal dan dilaksanakan secara formal pula. Ruky mencoba mengkaji penerapan sistem manajemen kinerja di beberapa perusahaan dan mengklaim bahwa sistem itu diterapkan dengan lancar dan memuaskan.

Akhir-akhir ini, topik manajemen kinerja juga menjadi perbincangan di kalangan praktisi dan pemikir manajemen sumber daya manusia di beberapa negara maju dan Asia. Bersamaan dengan kesibukan yang dilakukan oleh banyak perusahaan dalam mencapai sistem-sistem baru dalam usaha meningkatkan produktivitas dan menekan biaya personil mengakibatkan sistem manajemen kinerja telah luput dari perhatian. Penyebabnya mungkin karena sistem yang satu ini telah dianggap sebagai sesuatu yang tidak perlu dipertanyakan lagi keperluannya di setiap perusahaan. Sehubungan dengan itu, para pemikir dan pengamat menganjurkan agar meneliti kembali manfaat sistem manajemen kinerja bila dibandingkan dengan biaya dan waktu yang telah dihabiskan. Salah seorang dari mereka adalah Nicholas, konsultan Amerika yang menganjurkan agar manajemen kinerja dihapuskan saja dari daftar program di perusahaan (Ruky, 2006).

Menurut Ruky (2006), Nicholas menyatakan bahwa pekerjaan merancang ulang sebuah sistem manajemen kinerja dan berusaha menerapkannya sama dengan hukuman yang dijalankan Sisisfus. Dalam legenda Yunani kuno, Sisisfus dihukum oleh dewa dengan tugas mendorong batu besar keatas bukit yang kemudian menggelandingkannya kembali ke bawah. Nocholas mengajukan sembilan dampak negatif yang ditemukan dalam menerapkan sistem manajemen kinerja, sebagai berikut:

a. Penurunan dalam tingkat produktivitas

Dampak negatif ini terjadi dalam waktu 1 samapai 6 bulan setelah kegiatan penilaian kinerja dilakukan. Walaupun penurunan tersebut mungkin hanya terjadi beberapa hari, kerugian karena penurunan produktivitas tersebut bisa dikonversi dengan uang menjadi sangat besar.

b. Penurunan kinerja

Seorang eksekutif dari sebuah perusahaan besar di eropa mengatakan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja

akhirnya berakibat pada penurunan kinerja dalam waktu jangka panjang. Secara khusus dinyatakan bahwa dalam sistem manajemen kinerja, para manajer dan karyawan cenderung hanya akan menerapkan kinerja yang mampu mereka capai (target yang realistis) agar mendapat nilai kinerja yang baik. Dengan demikian, penerapan sistem manajemen kinerja untuk jangka panjang tidak meningkatkan kinerja secepat yang kita harapkan.

c. Dampak emosional

Penerapan sistem manajemen kinerja telah mengakibatkan kondisi emosional yang negatif kepada karyawan, seperti: kekhawatiran, stress, depresi, dan kesedihan yang mendalam. Dampak negatif ini dapat menimpa kedua pihak, yaitu karyawan yang dievaluasi dan manajer yang mengevaluasi.

d. Merusak moral dan motivasi

Dampak ini berkaitan erat dengan dampak emosi diatas. Dampak ini terjadi karena sistem evaluasi kinerja dianggap tidak adil oleh karyawan. Salah satu alasan tidak adil adalah karyawan dievaluasi jelek, padahal penyebabnya bukan dari karyawan yang bersangkutan tetapi dari faktor-faktor yang diluar kemampuan mereka, misalnya fasilitas perusahaan yang belum memadai, terlambat atau tidak masuk karena cuaca buruk.

e. Tidak menekankan pada sasaran kerja individu

Kecenderungan atasan adalah membangun tim kerja yang efektif karena itu kesuksesan suatu pekerjaan bukan hasil kerja individu, tetapi hasil kerja tim. Akibatnya, penilaian kinerja tidak menekankan pada sasaran kerja individu tetapi tim.

f. Mendorong berpandangan jangka pendek

Pertanyaan yang menanyakan tentang hasil kerja karyawan setahun yang lalu dan apa rencana kinerja karyawan



di tahun yang akan datang mendorong karyawan untuk berpandangan jangka pendek. Lebih parah lagi, hasil penilaian kinerja seringkali lebih dipengaruhi oleh kinerja karyawan selama beberapa bulan menjelang penilaian jatuh tempo.

g. Melembagakan gaya kepemimpinan paternalistik

Penilaian dilakukan oleh atasan, sehingga bawahan harus melakukan apa yang diperintah atasannya. Kepemimpinan demokratis hanyalah slogan. Sistem manajemen kinerja sering menjadi senjata status quo bagi atasan. Bawahan sering meminta atasan memberitahu apa yang harus bawahan lakukan dan bawahan akan melakukannya.

h. Hasil penilaian kinerja dapat menjadi hukuman seumur hidup

Hasil penilaian selalu diarsipkan oleh atasan yang lama. Ketika atasan yang lama berganti yang baru, atasan yang baru selalu melihat arsip tersebut untuk menilai karyawannya. Jika dalam dua sampai lima tahun, karyawan menurut arsip berkinerja rendah, maka atasan atau pihak manajemen akan menilai kinerja saat sekarang cenderung jelek pula.

i. Biaya menerapkan sistem manajemen kinerja

Biaya untuk menerapkan sistem manajemen kinerja cukup besar, terutama untuk membeli kertas dan tinta untuk mencetak formulir-formulir yang diperlukan. Di samping itu, penerapan sistem manajemen kinerja memerlukan waktu yang sulit dinilai dengan uang serta tenaga khusus untuk melaksanakan sistem tersebut.

## **BAB 7**

### **ETOS DAN KEPUASAN KERJA**

#### **A. Pengertian Etos Kerja**

Menurut Bertens (2018) menyatakan bahwa secara etimologis istilah etos berasal dari Bahasa Yunani yang berarti “tempat hidup”. Mula-mula tempat hidup dimaknai sebagai adat istiadat atau kebiasaan. Sejalan dengan waktu kata etos berevolusi dan berubah makna menjadi semakin kompleks. Dari kata yang sama muncul pula istilah “ethikos” yang dipahami sebagai teori kehidupan, yang kemudian menjadi etika. Etos dalam Bahasa Inggris dimaknai sebagai *starting point, to appear, disposition* hingga disimpulkan sebagai *character*. Etos dalam Bahasa Indonesia sering disebut dengan sifat dasar, pemunculan disposisi (watak).

Anoraga (2019) menyatakan bahwa etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Apabila individu-individu dalam komunitas memandang sebagai suatu hal yang luhur bagi eksistensi manusia, maka etos kerjanya akan cenderung tinggi. Sebaliknya sikap dan pandangan terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, maka etos kerja dengan sendirinya akan rendah. Sinamo (2016) menyatakan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigam kerja yang integral. Menurutnya, jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas menganut paradigam kerja, mempercayai dan berkomitmen pada paradigam kerja tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas, itulah yang menjadi budaya kerja.

Sinamo (2016) juga memandang bahwa etos kerja merupakan pondasi dari sukses yang sejati dan otentik. Pandangan ini dipengaruhi oleh kajiannya terhadap studi-studi sosiologi sejak zaman Weber di awal abad ke-20 dan penuisan-penulisan manajemen dua puluh tahun belakangan ini yang semuanya bermuara pada satu kesimpulan utama bahwa keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh perilaku manusia, terutama perilaku kerja. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan (habit) dan budaya kerja.

Boatwright dan State (2016) menyatakan bahwa etos kerja mengarah kepada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya. Hal ini berarti bahwa pegawai yang menikmati pekerjaannya memiliki etos kerja yang lebih besar daripada pegawai yang tidak menikmati pekerjaannya.

## **B. Karakteristik Etos Kerja**

Etos kerja memiliki sejumlah karakteristik yang menjadi identitas dari makna etos kerja itu sendiri. Tiga karakteristik utama dari etos kerja adalah:

### **1. Keahlian Interpersonal**

Keahlian interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pegawai berhubungan dengan pegawai lain yang ada di dalam organisasi maupun pegawai yang ada di luar organisasi. Keahlian interpersonal meliputi kebiasaan, sikap, cara, penampilan dan perilaku yang digunakan pegawai pada saat berada di sekitar orang lain serta mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain. Indikator yang digunakan untuk mengetahui keahlian interpersonal pegawai meliputi karakteristik pribadi yang dapat memfasilitasi terbentuknya hubungan interpersonal yang baik

dan dapat memberikan kontribusi dalam kinerja pegawai, dimana kerjasama merupakan unsur yang sangat penting.

Terdapat tujuh belas sifat yang dapat menggambarkan keahlian interpersonal pegawai, yaitu: sopan, bersahabat, gembira, perhatian, menyenangkan, kerjasama, menolong, disenangi, tekun, loyal, rapi, sabar, apresiatif, kerja keras, rendah hati, emosi yang stabil dan keras dalam kemauan.

## 2. Inisiatif

Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi pegawai-pegawai agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Aspek ini sering dihubungkan dengan iklim kerja yang terbentuk di dalam lingkungan pekerjaan yang ada di dalam organisasi.

Terdapat enam belas sifat yang dapat menggambarkan inisiatif yang berkenaan dengan pegawai, yaitu: cerdik, produktif, banyak ide, berinisiatif, ambisius, efisien, efektif, antusias, dedikasi, daya tahan kerja, akurat, teliti, mandiri, mampu beradaptasi, gigih, dan teratur.

## 3. Dapat Diandalkan

Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan. Pegawai diharapkan dapat memuaskan harapan minimum organisasi, tanpa perlu terlalu berlebihan sehingga melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Aspek ini merupakan salah satu hal yang sangat diinginkan oleh pihak organisasi terhadap pegawainya.

Terdapat tujuh sifat yang dapat menggambarkan seorang pegawai yang dapat diandalkan, yaitu mengikuti petunjuk, mematuhi peraturan, dapat diandalkan, dapat dipercaya, berhati-hati, jujur dan tepat waktu.

### **C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja**

Etos kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yang pada umumnya mempengaruhi etos pegawai adalah:

#### **1. Agama**

Agama membentuk nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku. Sistem nilai tersebut akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir dan bertindak pegawai pastilah diwarnai oleh ajaran agama yang dianutnya. Dengan demikian, kalau ajaran agama itu mengandung nilai-nilai yang memacu pembangunan, jelaslah bahwa agama akan turut menentukan jalannya pembangunan atau modernisasi. Berbagai studi tentang etos kerja berbasis agama sudah banyak dilakukan dengan hasil yang secara umum mengkonfirmasi adanya korelasi positif antara agama yang dianut dengan kinerja dan produktivitas kerja yang ditampilkan pegawai.

#### **2. Pendidikan**

Pendidikan yang baik dapat menginternalisasikan etos kerja dengan tepat, sehingga individu akan memiliki etos kerja yang tinggi. Pendidikan erat kaitannya dengan pembentukan karakter dan etos kerja dalam jangka panjang, karena pendidikan merupakan proses yang berkelanjutan. Melalui pendidikan yang baik maka dalam diri pegawai akan terbentuk etos kerja yang tinggi.

#### **3. Motivasi**

Individu yang memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang memiliki motivasi yang tinggi. Etos kerja merupakan pandangan dan sikap, yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini pegawai, yang juga dipengaruhi oleh motivasi yang timbul dari dalam dirinya.

#### 4. Usia

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan usia di bawah 30 tahun memiliki etos kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai berusia di atas 30 tahun

#### 5. Jenis Kelamin

Jenis kelamin seringkali diidentikkan dengan etos kerja, beberapa pakar mempublikasikan hasil penelitiannya bahwa perempuan cenderung memiliki etos kerja, komitmen, dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan yang diembannya di organisasi dibandingkan dengan laki-laki.

Faktor-faktor eksternal yang pada umumnya mempengaruhi etos pegawai adalah:

##### 1. Budaya

Sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya. Kemudian etos budaya ini secara operasional juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi. Sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etos kerja.

##### 2. Sosial Politik

Tinggi atau rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi juga oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

##### 3. Kondisi Lingkungan atau geografis

Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya, melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan

mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

#### 4. Struktur Ekonomi

Tinggi rendahnya etos kerja yang dimiliki masyarakat juga dipengaruhi oleh struktur ekonomi yang ada di negara tersebut. Negara yang pro terhadap kemandirian bangsa dan mendukung tumbuh kembangnya produk-produk dalam negeri akan cenderung mendorong masyarakatnya untuk berkembang dalam kemandirian, misalnya negara Tiongkok (China).

#### 5. Tingkat Kesejahteraan

Tingkat kesejahteraan masyarakat juga sangat mempengaruhi etos kerja yang tumbuh dan berkembang di masyarakat. Negara maju dan makmur biasanya memiliki masyarakat yang memiliki etos kerja yang tinggi, sehingga mendorong negara tersebut mencapai kesuksesan, misalnya negara Jepang.

#### 6. Perkembangan Bangsa Lain

Dewasa ini dengan berbagai perkembangan perangkat teknologi serta arus informasi yang tanpa batas, telah mendorong banyak negara berkembang untuk meniru etos kerja negara lain. Masyarakat di negara berkembang melakukan benchmarking terhadap bangsa lain yang sebelumnya sudah maju dan berkembang pesat. Misalnya masyarakat Indonesia belajar meniru masyarakat Jepang yang sudah maju dari sisi mental dan perkembangan teknologinya.

### **D. Elemen Etos Kerja**

Setiap manusia memiliki spirit (roh) keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah yang menjelma menjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, nasional, bertanggung jawab. Lalu perilaku yang khas ini berproses menjadi kerja yang

positif, kreatif, dan produktif. Berdasarkan ratusan teori sukses yang beredar di masyarakat saat ini, menurut Sinamo (2006) menyederhanakan menjadi empat pilar teori utama.

Keempat pilar tersebut sesungguhnya bertanggung jawab menopang semua jenis dan sistem keberhasilan yang berkelanjutan (sustainable success system) pada semua tingkatan. Keempat elemen itu lalu dikonstruksikan dalam sebuah konsep besar Catur Dharma Mahardika (bahasa Sansekerta) yang artinya Empat Dharma Keberhasilan Utama, yaitu:

1. Mencetak prestasi dengan motivasi superior
2. Membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner
3. Menciptakan nilai baru dengan inovasi kreatif
4. Meningkatkan mutu dengan keunggulan insane

Keempat darma tersebut kemudian dirumuskan menjadi delapan elemen etos kerja sebagai berikut:

1. Kerja adalah Rahmat

Apapun pekerjaan kita, entah pengusaha, pegawai kantor, sampai buruh kasar sekalipun, adalah rahmat dari Tuhan. Anugerah itu kita terima tanpa syarat, seperti halnya menghirup oksigen dan udara tanpa biaya sepeserpun.

Lima alasan pendukung utama bahwa kerja adalah rahmat yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri secara hakiki adalah berkat Tuhan. Lewat pekerjaan Tuhan memelihara manusia. Upah yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik pegawai.
- b. Selain mendapatkan upah, pegawai juga akan menerima berbagai kompensasi lainnya, misalnya tunjangan.
- c. Bakat yang menjadi basis keahlian juga merupakan rahmat yang diberikan Tuhan kepada manusia.
- d. Bahan baku yang dipakai dan diolah dalam bekerja juga telah tersedia karena rahmat Tuhan.



- e. Dalam pekerjaan semua individu terlibat dalam sebuah jaringan antar manusia yang fungsional, hierarkis, dan sinergis yang membentuk kelompok kerja, profesi, korp, dan komunitas

## 2. Kerja adalah Amanah

Kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab. Etos ini membuat kita bisa bekerja sepenuh hati dan menjauhi tindakan tercela, misalnya korupsi dalam berbagai bentuknya.

Kesadaran amanah ini telah melahirkan spirit moral berupa tanggung jawab kerja yang kemudian menumbuhkan keberanian moral dan keinginan kuat untuk:

- a. Bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan
- b. Bekerja untuk mencapai target
- c. Bekerja dengan tidak menyalahgunakan fasilitas yang diberikan oleh organisasi
- d. Tidak membuat dan menyajikan laporan pekerjaan fiktif bagi organisasi.
- e. Tidak menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi
- f. Mematuhi semua aturan dan pengaturan organisasi secara sadar dan penuh tanggung jawab

## 3. Kerja adalah Panggilan

Kerja merupakan suatu darma yang sesuai dengan panggilan jiwa sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas. Jadi, jika pekerjaan atau profesi disadari sebagai panggilan, kita bisa berucap pada diri sendiri, "*I'm doing my best*". Dengan begitu kita tidak akan merasa puas jika hasil karya kita kurang baik mutunya.

Tujuan panggilan terpenting adalah agar manusia dapat bekerja tuntas dan selalu mengedepankan integritas:

- a. Setiap orang lahir ke dunia dengan panggilan khusus, yang dijalani oleh setiap orang terutama melalui pekerjaannya, sehingga pekerjaan adalah panggilan untuk pegawai.
  - b. Agar panggilan berhasil terselesaikan samapai tuntas, diperlukan integritas yang kuat, komitmen, kejujuran, keberanian mendengarkan nurani dan memenuhi tuntutan profesi dengan segenap hati, pikiran dan tenaga.
  - c. Integritas adalah komitmen, janji yang harus ditepati, untuk menunaikan darma hingga tuntas, tidak pura-pura lupa pada tugas atau ingkar pada tanggung jawab.
  - d. Integritas berarti memenuhi tuntutan darma dan profesi dengan segenap hati, segenap pikiran, dan segenap tenaga secara total, utuh dan menyeluruh.
  - e. Integritas berarti bersikap jujur kepada diri sendiri dan berkehendak baik, tidak memanipulasi, tetapi mengutamakan kejujuran dalam berkarya.
  - f. Integritas bersikap baik sesuai tuntutan nurani, memenuhi panggilan hati untuk bertindak dan berbuat benar dengan mengikuti aturan dan prinsip sehingga bebas dari konflik kepentingan. Ini mensyaratkan bahwa integritas menjaga diri pegawai sesuai nurani
4. Kerja adalah Aktualisasi

Pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi, sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat. Apapun pekerjaan kita, entah dokter, akuntan, ahli hukum, semuanya bentuk aktualisasi diri. Meski kadang membuat kita lelah, bekerja tetap merupakan cara terbaik untuk mengembangkan potensi diri dan membuat kita merasa “ada”. Bagaimanapun sibuk bekerja jauh lebih menyenangkan daripada duduk termenung tanpa pekerjaan.

Tujuan aktualisasi yang terpenting adalah agar manusia bisa bekerja keras dan tuntas adalah:

- a. Tak ada sukses yang berarti tanpa kerja keras
  - b. Kerja keras tak lain adalah melangkah satu demi satu secara teratur menuju impian yang didambakan sehingga hasil yang diperoleh lebih bermakna.
  - c. Tidak berkecil hati ketika menemui kendala dan hambatan, karena itu semua merupakan ujian untuk menjadi lebih baik.
  - d. Manusia tidak akan memperoleh sesuatu yang besar kecuali ia mencobanya dengan kerja keras penuh semangat.
  - e. Tidak menyesali kegagalan dan terus bergerak untuk menjadi lebih sukses.
5. Kerja adalah Ibadah

Bekerja merupakan bentuk bukti dan ketakwaan kepada Tuhan, sehingga melalui pekerjaan manusia mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian. Kesadaran ini pada akhirnya akan membuat kita bisa bekerja secara ikhlas, bukan demi mencari uang atau jabatan semata

6. Kerja adalah Seni

Kesadaran ini akan membuat kita bekerja dengan perasaan senang seperti halnya melakukan hobi. Sinamo mencontohkan Edward V Appleton, seorang fisikawan peraih nobel. Dia mengaku rahasia keberhasilannya meraih penghargaan sains paling bergengsi itu adalah karena dia bisa menikmati pekerjaannya.

7. Kerja adalah Kehormatan

Seremeh apapun pekerjaan kita, itu adalah sebuah kehormatan. Jika bisa menjaga kehormatan dengan baik, maka kehormatan lain yang lebih besar akan datang kepada kita.

- a. Secara okupasional, pemberi kerja menghormati kemampuan pegawai sehingga seseorang itu layak memangku jabatan atau melaksanakan tugas tersebut.
  - b. Secara psikologis, pekerjaan memang menyediakan rasa hormat dan kesadaran dalam diri individu bahwa ia memiliki kemampuan dan mampu dibuktikan dengan prestasi kerjanya di organisasi.
  - c. Secara sosial, kerja memberikan kehormatan karena berkarya dengan kemampuan diri sendiri adalah kebajikan.
  - d. Secara finansial, pekerjaan memampukan manusia menjadi diri sendiri secara ekonomis.
  - e. Secara moral, kehormatan berarti kemampuan menjaga perilaku etis dan menjauhi perilaku nista.
  - f. Secara personal, jika pengertian moral di atas dapat dipenuhi, maka kehormatan juga bermakna kepercayaan yang lahir dari bersatunya kata dan perbuatan.
  - g. Secara profesional, kehormatan berarti kinerja *supervisor*.
8. Kerja adalah Pelayanan

Manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani, sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati. Apapun pekerjaan kita, pedagang, polisi, bahkan penjaga mercusuar, semuanya bisa dimaknai sebagai pengabdian kepada sesama.

### **E. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan,

sebagaimana Roe dan Byars (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi secara cepat maupun perlahan.

Werther dan Davis (2008) mengemukakan bahwa kesukaan atau ketidaksukaan pegawai terhadap pekerjaannya. Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Demikian juga Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. George dan Jones (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

## **F. Survei Kepuasan Kerja**

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa pendekatan yang paling umum untuk mengukur kepuasan kerja ialah dengan menggunakan kuisisioner yang di dalamnya menggunakan skala *rating*, seperti *Job Descriptive Index (JDI)*, *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* serta *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*.

### 1. *Job Descriptive Index (JDI)*

Sebuah kuisioner pengukuran yang di dalamnya menggambarkan beberapa aspek pekerjaan, diantaranya mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, supervision, dan hubungan kerja. Bentuk jawaban atas pertanyaan digambarkan dengan 2 penilaian “ya” atau “tidak” yang tergolong dalam skala nominal.

### 2. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*

Sebuah kuisioner pengukuran yang di dalamnya orang-orang mengindikasikan kepuasan dengan memperluas aspek-aspek mengenai pekerjaannya. Bentuk jawaban atas pertanyaan digambarkan dengan skala *Likert*, dimana nilai tertinggi merupakan tingkatan dari kepuasan kerja.

### 3. *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*

Sebuah kuisioner yang dirancang untuk menilai tingkat kepuasan pegawai dengan berbagai aspek mengenai gaji, level gaji, kenaikan gaji, dan benefit yang diperoleh.

Selain ketiga alat ukur tersebut, Spector (1997) merupakan pakar psikologi yang mengembangkan *Job Satisfaction Survey (JSS)* untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya. Penelitian Spector tentang kepuasan kerja sangat beragam. Ia menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauhmana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya.

Spector mengembangkan survei kepuasan kerja berdasarkan sembilan aspek sebagai berikut:

#### 1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang

dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

## 2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauhmana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karir juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pegawai akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijaksanaan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

## 3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (*employee centered*) daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).

## 4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

## 5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan seharusnya.

## 6. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

## 7. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

## 8. Pekerjaan Itu Sendiri

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerdayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

## 9. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi,



pegawai dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi.

Robbins (2006) menyatakan bahwa dua pendekatan yang umumnya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah *single global rating* dan *summation score* yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. *Single global rating* hanya bertanya pada setiap individu untuk memberikan respon terhadap pertanyaan, seperti: "semua hal dipertimbangkan, seberapa puasakah Anda dengan pekerjaan Anda?". Responden kemudian menjawab dengan melingkari bulatan antara 1-5 (dari sangat puas samapai tidak puas).

Pendekatan lainnya dengan sebuah *summation of score* dari berbagai aspek pekerjaannya, ini merupakan hal yang sulit diukur. Diidentifikasi dengan elemen-elemen kunci yang ada dalam sebuah pekerjaan dan menanyakan bagaimana perasaan mereka mengenai setiap aspek pekerjaan itu. Faktor yang umum yakni sifat dari pekerjaannya, pengawasan, gaji, peluang promosi dan hubungan kerja.

## **G. Dampak Kepuasan Kerja**

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan. Hal-hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti unjuk kerja dan *turnover*, tetapi juga variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan kerja pegawai:

### **1. Kinerja**

Banyak pakar yang berusaha memahami apakah kepuasan kerja berdampak pada kinerja? Sebagian penelitian membuktikan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagian pakar

membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa pakar juga melakukan penelitian bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja.

Jacobs dan Solomon dalam Spector (1997) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan dimana kinerja yang bagus dihargai dibandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi seperti itu, pegawai yang memiliki kinerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs dan Solomon menemukan bahwa kinerja dan kepuasan kerja berhubungan sangat kuat ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap unjuk kerja yang bagus.

Robbins (2006) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai mengarahkan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka organisasi akan menghargai produktivitasnya tersebut. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat berupa gaji atau promosi yang kemudian dapat menimbulkan kepuasan pegawai dalam bekerja. Dapat dikatakan, pegawai yang senang dan merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif. Sebaliknya, jika pegawai tidak puas dengan pekerjaannya, maka produktivitasnya juga rendah.

## 2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Berbeda dengan kinerja, OCB menurut Schnake dalam Spector (1997) adalah perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja

mereka dan organisasi. Contohnya antara lain tepat waktu, membantu rekan kerja, memberikan usulan untuk memperbaiki organisasi, dan tidak menyia-nyiakan waktu di tempat kerja.

### 3. Perilaku Menghindar (*Withdrawal Behavior*)

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang *absenteeism* dan *turnover* merupakan fenomena yang saling berhubungan yang didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan.

#### a. Ketidakhadiran atau Kemangkiran (*Absenteeism*)

Ketidakhadiran adalah fenomena yang dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan meningkatkan biaya pegawai. Pada banyak pekerjaan, pengganti diperlukan untuk setiap pegawai yang sedang tidak masuk. Pegawai tetap dibayar, hal ini menyebabkan meningkatnya biaya untuk pegawai pengganti. Jika tingkat ketidakhadiran pegawai tinggi, biaya juga bisa tinggi.

Teori tentang ketidakhadiran mengatakan bahwa kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam pengambilan keputusan pegawai untuk tidak masuk kerja. Semakin rendah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin sering pula mereka tidak hadir atau datang terlambat pada pekerjaannya tanpa alasan yang jelas. Pegawai yang menyukai pekerjaannya akan lebih bersemangat untuk datang ke tempat kerjanya dan melakukan pekerjaannya.

b. Pindah Kerja (*Turnover*)

Pindah kerja adalah hal yang sangat merugikan organisasi mengingat banyaknya biaya yang telah dikeluarkan organisasi dan biaya yang harus dikeluarkan kembali guna merekrut pegawai baru sebagai pengganti pegawai yang keluar. Pindah kerja adalah suatu tindakan yang merupakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Para ahli memandang tindakan pegawai yang meninggalkan pekerjaannya (*turnover*) merupakan kelanjutan dari intensitas pegawai tersebut meninggalkan organisasi (*intention to leave*). Sebagian besar teori melihat pindah kerja merupakan hasil dari ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya, Spector (1997). Pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan mencari tempat kerja yang lain. Semakin puas pegawai dengan pekerjaannya, semakin jarang dia berpikir untuk keluar dari pekerjaannya.

4. *Burnout*

*Burnout* adalah emosional distress atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori burnout mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan *burnout* mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan oranglain, seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial. Maslach dan Jackson dalam Spector (1997) menyatakan bahwa *burnout* terdiri dari tiga komponen:

- a. *Dispersonalisasi*, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap oranglain.

- b. *Emotional Exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja.
- c. Berkurangnya *personal accomplishment*, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

Kelelahan emosional merupakan reaksi terhadap perasaan negative pegawai ketika pekerjaannya tidak memuaskan.

## 5. Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau rentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada setiap level jabatan, persepsi dari pegawai bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka, berkaitan dengan skor kesehatan yang tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan level jabatan.

## 6. Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustrasi di tempat kerja.

## 7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama di tempat kerja, tetapi pegawai juga terpengaruh oleh kejadian dan situasi di luar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu di luar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal itu dapat dinilai berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam kehidupan, misalnya keluarga atau rekreasi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasan terhadap kehidupan.

## H. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori kepuasan yang membahas dimensi kepuasan kerja, diantaranya yaitu teori keadilan (*equity theory*) dari Adam, teori perbedaan (*discrepancy theory*) dari Porter, teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) dari Schaffer, teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) dari Alderfer, teori pengharapan (*expectancy theory*) dari Vroom dan teori dua faktor dari Herzberg.

### 1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori keadilan (*equity theory*) yang dikembangkan oleh Adam dalam Mangkunegara (2013; 72) dikatakan bahwa ada empat komponen utama dalam teori ini, yaitu *input*, *outcome*, *comparison person* dan *equity-in-equity*. Wexley and Yukl (1977; 78) mengemukakan bahwa “*input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”. (*Outcome* adalah semua nilai yang diterima pegawai dan dia peroleh dari pekerjaannya), misalnya

---

upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengakuan (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri dan lain-lainya. “*Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person, himself in a previous job*”. (*Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-output* dirinya dengan perbandingan input-output pegawai lain (*comparison person*), jika perbandingan tersebut dirasakan adil (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas, akan tetapi jika ketidakadilan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu *over compensation inequity* (ketidakadilan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakadilan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

## 2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter tahun 1967. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there “is now”*).

Kemudian Locke tahun 1969 menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be (expectation, needs atau values)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan

dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif, sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawler (1972) dikutip oleh Wexley and Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakannya.

### **3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)**

Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) dikembangkan oleh Shaffer (dalam Staw, 1991; 108) yang mengatakan bahwa "*Job satisfaction will vary directly with the extent to which those needs of an individual which can be satisfied are actually satisfied*". Pernyataan ini juga dipertegas oleh Mangkunegara (2013; 73) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pegawai tersebut dan sebaliknya. Dalam *need fulfillment theory* juga telah mempertimbangkan bahwa untuk mengukur kepuasan secara keseluruhan atau total (*overall satisfaction*) dapat dilakukan dengan menggabungkan beberapa pengukuran aspek kepuasan (*facet-satisfaction measures*) dari beberapa faktor pekerjaan yang telah dibobot (Staw, 2013; 108).



#### **4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)**

Menurut teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) bahwa kepuasan kerja pegawai bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya, jadi pegawai akan merasa puas apabila pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan (Mangkunegara, 2013).

#### **5. Teori Motivasi Dua Faktor (*Two-Factors Theory of Motivation*)**

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1966) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Menurut teori ini, situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu kelompok *satisfier* atau motivator dan kelompok *dissatisfier* atau *higiene factors*.

*Satisfier (motivator)* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : *Achivement, Recognition, Work itself, Responsibility and Advancement*. Adanya faktor-faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan kerja.

*Dissatisfier (higiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: *company policy and administration, supervision technical,*

*salary, interpersonal relations, working condition, job security* dari status.

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

## **6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)**

Teori pengharapan (*expectancy theory*) dikembangkan oleh Victor Vroom dan kemudian diperluas lagi oleh Porter and Lawler. Vroom (dalam Davis and Newstrom, 1985) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan ini dinyatakan dengan rumus:

$$\text{Power Motivation} = f (\text{Valence} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality})$$

Dimana:

- a. *Power motivation is a drive to influence people and changes situation.*
- b. *Valence refers to the strenght of a person's preference for receiving a reward.*
- c. *Expectancy is the strenght of belief that a reward will be received once the task is accomplish of a task.*
- d. *Instrumentality represents the employee's belief that a reward will be received once the task is accomplished.*

Produk dari valensi dan harapan adalah motivasi yang meningkatkan dorongan dari dalam diri pegawai untuk

melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh pegawai dengan cara berusaha lebih besar atau mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang dicapai secara primer adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi. Hasil sekundernya adalah status menjadi lebih tinggi, pengakuan kembali dan keputusan pembelian produk serta jasa yang menjadi kebutuhan keluarga, dengan demikian ada dorongan dari pegawai untuk mencapai kepuasan.

Valensi lebih menguatkan pilihan seseorang untuk mencapai suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai sesuatu tujuan kemajuan, berarti valensi pegawai tersebut tinggi. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

## **7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut As'ad (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

### **a. Faktor Psikologi**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi: minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.

### **b. Faktor Sosial**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

### **c. Faktor Fisik**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, dan usia.

#### d. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan promosi.

George dan Jones (2017) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah:

##### a. Kepribadian

Kepribadian sebagai karakter yang melekat pada diri seseorang seperti perasaan, pemikiran, dan perilaku adalah determinan utama yang menunjang setiap orang yang berpikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan kerjanya. Kepribadian member pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negative. Seorang individu pegawai yang agresif dan kompetitif akan memiliki target kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu pegawai yang tenang dan santai dalam bekerja.

##### b. Nilai-nilai

Nilai (*values*) berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan pegawai atas hasil kerjanya dan tata cara pegawai harus berperilaku di tempat kerjanya. Pegawai dengan nilai kerja intrinsik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri), cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang menarik (*interesting*) dan berarti (*personally meaningful*) seperti pekerjaan yang bersifat sosial (*social work*) ketimbang pegawai dengan nilai intrinsik lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstrinsik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang dibayar tinggi tetapi jenis

pekerjaannya monoton daripada pegawai dengan nilai ekstrinsik rendah.

c. Pengaruh Sosial

Determinan terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau pengaruh sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Misalnya, dosen yang berasal dari keluarga mapan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan sebagai dosen karena pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan gaya hidup yang dijalannya selama ini. Pegawai yang tumbuh dari budaya yang menekankan pentingnya melakukan pekerjaan yang berguna bagi semua orang, seperti budaya Jepang, tentunya kurang puas dengan pekerjaan yang kompetitif.

d. Situasi Kerja

Merupakan situasi yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, *supervisor*, pegawai dengan level lebih rendah, kondisi fisik, wewenang, hubungan dengan pimpinan, pengawasan teknis, keberagaman tugas, dan kondisi kerja. Selain itu, berkenaan dengan:

- 1) Seberapa menarik atau seberapa membosankan tugas yang diberikan kepada pegawai.
- 2) Orang-orang yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti pelanggan.
- 3) Suasana atau iklim yang berada di sekeliling tempat kerja, seperti tingkat kebisingan, keramaian, dan temperature udara yang ada di ruang kerja pegawai.
- 4) Bagaimana organisasi merancang kondisi kerja, seperti jumlah jam kerja, keamanan kerja, dan keadilan dalam pemberian gaji dan fasilitas lainnya.

Kreitner dan Kinicki (2016) menyatakan lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu:

a. Pemenuhan Kebutuhan

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu pegawai untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh pegawai dalam mengemban pekerjaan.

c. Pencapaian Nilai

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting

d. Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja

e. Komponen Genetik

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

Luthans (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor utama yang mempengaruhi keputusan kerja adalah:

a. Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

b. Upah atau Gaji

Upah atau gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

c. Promosi

Kesempatan promosi nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pada imbalannya.

d. Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

e. Kelompok Kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

f. Kondisi Kerja atau Lingkungan Kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik), misalnya maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun apabila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

Herzberg menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi menjadi dua faktor utama, yaitu:

a. Faktor Ekstrinsik

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara ekstrinsik adalah:

1) Gaji atau Upah

Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapatan pegawai untuk meningkatkan sosial ekonominya

2) Keamanan Kerja

Kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri

3) Kondisi Kerja

Pegawai akan bekerja dengan nyaman apabila tercipta suasana yang kondusif, kerja sama yang baik dan harmonis dengan teman sekerja

4) Status

Status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai

5) Kebijakan Organisasi

Tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perilaku pegawai

6) Mutu Teknik pengawasan

Standar Operasional Procedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai

7) Interaksi Antar Pegawai

Dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar pegawai yang lebih rendah dengan pimpinan

b. Faktor Intrinsik

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara instrinsik adalah:

a. Pengakuan (*Recognition*)

Penghargaan, pengakuan merupakan perangsang yang kuat, yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi.

b. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

c. Prestasi (*Achievement*)

Pegawai yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.

d. Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work it Self*)



Pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk melaksanakan dengan baik.

e. Kemungkinan untuk Berkembang (*The Possibility of Growth*)

Kesempatan untuk mengembangkan diri, memacu pegawai untuk berlomba-lomba meraih sukses.

f. Kemajuan (*Advancement*)

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan pendidikannya.

Greenberg dan Baron (2006) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi secara individu maupun faktor yang mempengaruhi secara organisasional, seperti dijelaskan sebagai berikut:

a. Faktor-Faktor Yang Berkaitan Dengan Individu

Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu yang membedakan antara satu individu dengan individu yang lain yang mampu menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Faktor-faktor dari diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai adalah:

1) Kepribadian

Kepribadian merupakan cara individu pegawai untuk berpikir, bertingkah laku, dan menyangkut perasaan yang dimilikinya. Kepribadian merupakan determinan pertama bagaimana perasaan dan pikiran individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja pegawai yang dirasakan individu pegawai. Kepribadian individu mempengaruhi positif atau negatifnya pikiran individu terhadap pekerjaannya. Kepribadian merupakan aspek yang paling

sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat.

## 2) Nilai-Nilai Yang Dimiliki Individu

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena nilai dapat merefleksikan keyakinan pegawai mengenai kinerja dan bagaimana pegawai bertingkah laku. Contohnya individu yang memiliki nilai yang tinggi pada sifat pekerjaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki nilai tersebut.

## 3) Pengaruh Sosial dan Kebudayaan

Sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya, termasuk pengaruh orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang tinggi cenderung untuk merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya.

Kebudayaan yang ada di lingkungan dimana individu tersebut tinggal mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai yang dirasakan oleh individu. Individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada kekayaan akan merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan upah atau gaji yang tinggi. Sedangkan individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada pentingnya membantu oranglain akan merasa tidak puas pada pekerjaan yang menekankan pada kompetisi dan prestasi.

## 4) Minat dan Ketrampilan

Minat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika individu bekerja pada bidang kerja yang sesuai dengan minatnya maka individu tersebut akan merasa puas apabila dibandingkan dengan individu yang bekerja pada bidang

kerja yang tidak sesuai dengan minatnya. Kepuasan kerja individu berhubungan erat dengan kesesuaian antara pekerjaan, minat pegawai dan program studi yang dipilih saat kuliah. Semakin sesuai ketiganya maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Selain itu pegawai merasa lebih puas jika mempunyai kesempatan untuk dapat menggunakan ketrampilannya dalam bekerja.

#### 5) Usia dan pengalaman Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja, pengalaman kerja, dan usia biasanya merupakan hubungan yang parallel. Biasanya, pada awal bekerja, pegawai cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut disebabkan karena pegawai baru merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mereka mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru, namun setelah beberapa tahun bekerja biasanya pegawai akan mengalami penurunan tingkat kepuasan kerja.

Hal tersebut disebabkan karena mereka mengalami stagnasi, merasa dirinya tidak maju dan berkembang, namun setelah enam atau tujuh tahun bekerja biasanya tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut terjadi karena individu merasa sudah memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaannya dan sudah mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya.

Pegawai yang lebih tua umumnya merasa lebih puas dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda usianya. Pegawai yang mencapai usia 30 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang meningkat. Hal tersebut disebabkan pada umumnya mereka merasa puas dengan kondisi keluarganya dan keuangan yang dimilikinya.

## 6) Jenis Kelamin

Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan hubungan antara kepuasan kerja dengan jenis kelamin walaupun terdapat perbedaan hasil. Ada yang menemukan bahwa wanita merasa lebih puas dibandingkan pria, dan ada juga yang sebaliknya. Terdapat indikasi bahwa wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu, terdapat perbedaan pria dan wanita, sehingga antara pria dan wanita terdapat perbedaan arti pentingnya perbedaan. Biasanya pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial. Bukti lain memungkinkan bahwa wanita memperoleh imbalan secara sosial. Bukti lain menunjukkan bahwa wanita memperoleh sedikit uang dan kesempatan untuk dipromosikan dibandingkan dengan pria. Hal tersebut membuat wanita lebih puas dengan pekerjaannya.

## 7) Inteligensi

Inteligensi pegawai bukan merupakan faktor utama dan menentukan kepuasan kerja, namun berhubungan erat dan menjadi faktor yang penting dalam unjuk rasa. Dalam pekerjaan, terdapat asosiasi antara tingkat inteligensi (IQ) dengan efisiensi unjuk kerja dan kepuasan kerja. Individu dengan IQ yang tinggi, di atas 120 skala Weschler, akan mudah mengalami kebosanan atau frustrasi dan juga ketidakpuasan kerja.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan inteligensi adalah tingkat pendidikan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah pada pegawai berusia muda dengan pendidikan yang tinggi disebabkan karena mereka memiliki kemampuan yang lebih daripada yang diharapkan oleh pekerjaannya sehingga mereka mudah merasa bosan dan

tidak tertantang. Pegawai yang berpendidikan juga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai tingkat pendidikan lebih rendah. Hal ini dikarenakan pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi mengerjakan pekerjaan yang dan terlihat di dalamnya.

#### 8) Status dan Senioritas

Pada umumnya semakin tinggi posisi pegawai dalam level organisasi, maka kepuasan kerja yang dirasakannya akan meningkat. Hal tersebut disebabkan karena pegawai dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang diperolehnya dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.

#### b. Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Organisasi

Merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

##### 1) Situasi dan Kondisi Pekerjaan

Situasi pekerjaan disini adalah tugas dari pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan pekerjaannya serta imbalan atau gaji yang didapat. Setiap aspek pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa pegawai yang bekerja dengan lingkungan kerja yang tidak teratur, gelap, bising, memiliki temperature yang ekstrim, kualitas air yang rendah, akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

##### 2) Sistem Imbalan

Sistem ini mengacu pada bagaimana pembayaran, keuntungan, dan promosi didistribusikan. Kepuasan kerja

pegawai dapat timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, dengan adanya rasa hormat terhadap apa yang diberikan oleh organisasi dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

### 3) Supervisi dan Komunikasi

Pegawai yang percaya bahwa supervisor adalah orang yang kompeten, mengetahui minat mereka, perhatian, tidak mementingkan diri sendiri, memperlakukan mereka dengan baik dan menghargai mereka cenderung akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Kualitas supervisor juga mempengaruhi kepuasan kerja. Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi. Komunikasi merupakan aspek lain dari supervisor yang memiliki kualitas yang baik. Pegawai akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika mereka memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan supervisornya.

### 4) Pekerjaan

Pegawai akan merasa lebih puas bila dipekerjakan pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan pemberian tanggung jawab. Selain itu pegawai akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, tidak lambat yang dapat membuat mereka menjadi bosan dan tidak tertantang. Faktor-faktor ini terdapat pada individu yang melihat pekerjaan sebagai karir, berlawanan dengan pegawai yang melihat pekerjaannya untuk waktu singkat dan temporer.

### 5) Keamanan

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan pekerjaan dan perasaan yang dimiliki pegawai berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu dapat menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan dalam pekerjaannya.

6) Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja pegawainya, karena organisasi memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu individu yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijakan organisasi cenderung untuk merasa tidak puas.

7) Aspek Sosial Pekerjaan

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan-kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Pegawai yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasa apa yang mereka kerjakan memberikan kontribusi terhadap organisasi akan merasa puas. Tetapi jika pegawai merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama maka pegawai tersebut merasa tidak puas.

Rekan kerja juga memberikan kontribusi terhadap perasaan puas atau tidak puas. Rekan kerja yang memberikan perasaan puas adalah rekan kerja yang bersedia untuk membantu dan bekerja sama.

8) Kesempatan Jenjang Karir dan Promosi

Kesempatan jenjang karir dan promosi perlu mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, karena akan

menjadi stimulus bagi kepuasan kerja pegawai dalam berbagai level pekerjaan. Kesempatan untuk maju dipromosikan berhubungan dengan adanya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut.

## **I. Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu dilakukan sehingga pegawai akan bertahan dalam organisasi dan menjadi asset yang penting bagi organisasi. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui:

### 1. Perubahan struktur kerja

Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan perluasan pekerjaan (*job enlargement*) atau perluasan suatu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

### 2. Melakukan perubahan struktur pembayaran

Perubahan sistem pembayaran bagi pegawai yang didasarkan pada teknik sebagai berikut:

- a. Pembayaran berdasarkan keahliannya (*skill based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan ketrampilannya daripada posisinya dalam organisasi.
- b. Pembayaran berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan kinerjanya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri



- c. Pembayaran berdasarkan keberhasilan kelompok (*gainsharing*) dimana keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.
3. Pemberian Jadwal Kerja Fleksibel

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel namun taat terhadap aturan organisasi juga merupakan salah satu solusi untuk mendorong kepuasan kerja pegawai. Pegawai diberikan kesempatan untuk memedatkan pekerjaannya pada waktu tertentu. Misalnya bekerja penuh di hari Senin sampai Jumat, dan libur untuk hari Sabtu, namun juga pada kondisi tertentu, pegawai tersebut dapat pulang lebih cepat di hari kerja, namun bekerja di akhir minggu. Ini memberikan fleksibilitas waktu bagi pegawai untuk mengatur pekerjaannya sendiri.
  4. Program Pendukung

Organisasi menyediakan program pendukung yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti pusat kesehatan dan kebugaran rekreasi, penghasilan tambahan, beasiswa bagi anak-anak pegawai, dan berbagai program pendukung lainnya.

Herzberg menyatakan bahwa upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan melalui dua faktor, yaitu faktor pemuas dan faktor pemelihara. Kedua faktor tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi.
  1. Faktor Pemuas

Faktor ini sering disebut dengan motivator, yaitu faktor-faktor yang mendorong pegawai untuk berprestasi, yang bersumber dari dalam diri pegawai (motivasi instrinsik). Untuk dapat meningkatkan motivasi instrinsik, maka pimpinan organisasi perlu memenuhi faktor pemuas antara lain:

    - a. Prestasi yang Diraih (*Achievement*)

Pegawai yang pada dasarnya menginginkan hal yang baik, oleh karena itu maka pimpinan organisasi harus meyakini bahwa dia telah menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

b. Pengakuan Orang Lain (*Recognition*)

Setiap pegawai ingin diakui prestasi dalam pekerjaan. Kesuksesan pegawai tidak memiliki arti sebelum mereka mendapatkan pengakuan. Pimpinan harus aktif dan tidak segan untuk memuji keberhasilan pegawai dalam menunaikan pekerjaannya. Selain itu, pimpinan harus memberikan pujian dengan tulus, jangan terkesan berlebihan dan memaksakan.

c. Tanggungjawab (*Responsibility*)

Pegawai akan meningkat kepuasannya jika mereka mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Pimpinan harus memberikan kebebasan yang cukup dan berkekuatan untuk menanggung pekerjaannya sehingga mereka merasa memiliki hasilnya.

d. Peluang Untuk Maju (*Advancement*)

Pimpinan harus memberikan peluang bagi pegawai untuk maju, karena hal tersebut akan meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai harus diberikan kesempatan untuk berperan dalam organisasi, misalnya untuk memberikan masukan mengenai bagaimana organisasi seharusnya menurut pegawai.

e. Kepuasan Kerja Itu Sendiri (*The Work Itself*)

Pimpinan harus mampu membuat pegawai percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah pekerjaan penting dan tugas yang mereka lakukan sangat berarti bagi organisasi.

f. Kemungkinan Pengembangan Karir (*The Possibility of Growth*)

Pimpinan harus melakukan pengembangan jenjang karir dan prosedur evaluasi kinerja pegawai yang jelas. Hal ini digunakan untuk menunjang sistem promosi yang transparan dan adil. Dengan adanya transparansi tersebut maka pegawai memahami dengan baik apa yang harus dituju dan apa yang akan diperolehnya jika mampu meraih tujuan tersebut.

2. Faktor Pemelihara

Pimpinan juga harus memperhatikan faktor pemelihara (maintenance factor) kepuasan kerja, faktor pemelihara merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai. Faktor tersebut meliputi:

1. Kompensasi

Pimpinan harus mengembangkan sistem kompensasi yang sesuai dengan penilaian kinerja, sehingga akan tercipta keahlian dan transparansi.

2. Keamanan dan Keselamatan Kerja

Pimpinan harus mampu memenuhi rasa aman pegawainya, misalnya dengan menyediakan asuransi dan pengobatan gratis.

3. Kondisi Kerja Pegawai

Kondisi kerja pegawai harus memenuhi standar yang nyaman, seperti musholla, toilet.

4. Status

Pengakuan terhadap status mereka dengan cara memberikan kesempatan mereka untuk memberikan ide bagi perbaikan produk atau layanan yang diberikan oleh organisasi.

## 5. Prosedur Organisasi

Pimpinan harus menciptakan prosedur kerja yang mendukung keadilan, transparansi, pengembangan karir, wewenang dan kompensasi.

## 6. Supervisi Hubungan Interpersonal

Mutu supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara pimpinan, rekan kerja, maupun pegawai dengan level lebih rendah dari pegawai harus mampu menciptakan komunikasi personal dan proses sosialisasi kebijakan sehingga dimengerti dengan baik oleh seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adil VM, Sendow GM, Lumintang G. 2018. Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin kerja dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA)*. Vol 6, No 4:3733-3742.
- Amir MT. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Andriyadi A. 2018. Peran Intensi Turnover dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan Group Indonesia (*Tesis*). Bogor: Institut Pertanian Bogor. Program Pascasarjana.
- Aprilia LR. 2018. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Isola Resort & Meeting Services. *Tourism and Hospitality Essentials (THE) Journal*. Vol 8, No 1: 15-24.
- Arini KR, Mukzam MD, Ruhana I. 2015. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Djombang Baru). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 22, No 1: 1-9.
- As'ad, Moh. 2008. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bukit B, Malusa T, Rahmat. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Zahr Publishing.
- Busro M. 2018. *Teori-teori Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Chandrasari F. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Kedisiplinan yang Diperkuat oleh Skills terhadap Kinerja Karyawan LPPKS Indonesia. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*. Vol 8, No 2: 145-160.
- Dadie CIB, Nugraheni R. 2016. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Madu Baru BantulYogyakarta). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. Vol 13, No 1: 1-13.
- Fiernaningsih N. 2017. Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*. Vol 11, No 2:221-230.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan, Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani., 2018. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hermawati A, Suci RP. 2015. *Strategi Optimalisasi Kinerja Karyawan dengan Pendekatan Psychological Empowerment & Quality of Work Life*. Malang: Badan Penerbitan Universitas Widyagama.
- Heruwanto J, Septian D, Kurniawan EN. 2018. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*. Vol 15, No 2: 171-182.
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.

- Koleangan JC, Tewal B, Trang I. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Individu di Rektorat Universitas Sam Ratulangi Manado (Studi Pada Biro Akademik dan Kemahasiswaan). *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol5. No3:4355-4364.
- Kontu O, Mekel P, Moniharapon S. 2015. Pengaruh Pendidikan, Kemampuan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Sosial Kota Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol 3, No 1: 748-759.
- Krisnawati N, Suartana I. 2017. Pengaruh Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kemampuan Teknik Personal terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol 21, No 3: 2539-2566.
- Kusumalita GN, Satria IBH. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai kontrak. *Jurnal Manajemen*. Vol 8, No 7: 4704-4730.
- Mahmuddin Y. 2018. Pengaruh Pengalaman, Komitmen, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Padang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Teknologi*. Vol 7, No 2: 82-92.
- Mangkunegara A. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marliani S. 2016. Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia Persero Tbk). *Jurnal Buana Akuntansi*. Vol 1, No 1: 47-75.
-



- Masran, Mua'h. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Masran, Mua'h. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Mekta H, Siswanto. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. *Jurnal Profita Kajian Ilmu Akuntansi*. Vol 5, No 2: 1-8.
- Ngusmanto H. 2017. *Teori Perilaku Organisasi Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Nurhaedah, Mardjuni, Saleh. 2018. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol 7, No1: 11-21.
- Nuswantoro AB, Suddin A, Ernawati. 2016. Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol 10, No 1: 67-75.
- Pane SG, Fatmawati. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*. Vol 2, No 3: 67-79.
- Prabayanthi PA, Widhiyani. 2018. Pengaruh Profesionalisme, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol 22, No 2: 1059-1084.
-

- Pratama AA, Wardani. 2017. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*. Vol 8, No 2: 119-129.
- Prawirosentono S, Primasari D. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kinerja dan Motivasi Karyawan)*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyono, Marnis, Auzar. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Ratnasari SL, Hartati Y. 2019. *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Surabaya: CV. Penerbit Qiara Media.
- Respatiningsih I, Sudirjo F. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG)*. Semarang. Vol 4, No 3: 56-68.
- Sambira M. 2017. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Penghubung Buton (Tesis). *Kendari: Universitas Halu Oleo Program Pascasarjana*.
- Sapitri R. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Fisip*. Vol 3, No 2: 1-9.
- Sarinah, Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish (Group CV. Budi Utama).
- Setiawan AH, Siagian H. 2017. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap

- Kinerja Karyawan Pada CV. Sinar Agung. *Jurnal Agora Mahasiswa Manajemen Bisnis*. Vol 5, No 3: 1-9.
- Silalahi JH, Sunuharyo BS, Utami HN. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 61 No 4:125-132.
- Siyoto S, Sodik MA, editor. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Cet ke-1. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Solong A, editor. 2017. *Pengembangan Jati Diri dan Motivasi Kerja Aparatur melalui Komitmen dan Budaya Organisasi*. Ed ke-1. Yogyakarta: Deepublish (Group CV. Budi Utama).
- Sulistiyani AT, Rosidah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik (Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sulistiyawati N. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Hotel Berbintang, Bali. *Universitas Bunda Mulia Jakarta. National Conference of Creative Industry Sustainable Tourism Industry for Economic Development*: 141-153.
- Supartha WG, & Sintaasih, DK. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi (Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian)*. Bali: CV. Setia Bakti.
- Supomo R, editor. 2018. *Pengantar Manajemen*. Cet ke-1. Bandung: Yrama Widya.

- Sutanto EM. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan Karakteristik Individual. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol 9, No 1: 56-70.
- Tangkawarouw KC, Lengkong VPK, Lumintang GG. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Wenang Indah. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol 7 No 1: 371-380.
- Taufiqurokhman. 2016. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tegar N. 2019. *Manajemen SDM dan Karyawan (Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Karyawan Dengan Pendekatan Teoretis dan Praktis)*. Yogyakarta: Quadrant.
- Timotius KH. 2017. *Pengantar Metodologi Penelitian Pendekatan Manajemen Pengetahuan untuk Perkembangan Pengetahuan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Umama AH. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja karyawan (Studi Pada Perusahaan Nety Collection di Malang). *Jurnal Sains Manajemen*. Vol 2, No 2: 27-39.
- Umar H. 2019. *Metode Riset Manajemen Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Usmara, A. 2018. *Handbook Organizations (Kajian dan Teori Organisasi)*. Yogyakarta: PT. Amara Books.
- Wahyudi. 2017. *Manajemen Konflik dan Stress dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Widiana ME. 2015. *Variabel dan Indikator yang Mempengaruhi Komitmen dan Kinerja Organisasi Pemerintahan*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.

Wijaya C. 2017. *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.

Yulinda, Rozziana. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Managerial Accounting*. Vol 2, No 1: 26-40.

Zainal. 2016. Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Kantor Kecamatan Bahodopi Kabupaten Morowali. *Jurnal Katalogis*. Vol4, No 6: 839-890.

## BIODATA PENULIS



**Dr. Hj. Langgeng Ratnasari, S.E., M.M.**, Penulis berprofesi sebagai Dosen Universitas Riau Kepulauan, dengan jabatan fungsional dosen Lektor Kepala (Kum 520) per 1 Mei 2013 SK Mendikbud RI Nomor: 54614/A4.3KP/2013 tanggal 30 April 2013. Penulis menyelesaikan pendidikan S3 dengan minat studi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas

Airlangga, Surabaya 22 Juni 2011. Pendidikan S2 Program Magister Manajemen Universitas dr. Soetomo, Surabaya tahun 2003. Pendidikan S1 Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga, Surabaya tahun 2001. Alumni Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LIV Lemhannas RI Tahun 2016 dengan Predikat Sangat Baik.

Penulis menjadi Dosen sejak tahun 2003, setelah resign dari PT. Iglas (Persero) Surabaya karena mengikuti suami yang bekerja di Batam. Penulis selain menulis buku juga menjadi Editor penulisan buku ber-ISBN, Mitra bebestari Jurnal Wahana Ilmu Ekonomi STIE Fatahillah Surabaya 2011-sekarang, Mitra bebestari Jurnal Bulletin Penelitian Universitas Mercu Buana Jakarta 2012-sekarang, reviewer Jurnal Benefita Kopertis Wilayah X (Sumbar, Riau, Jambi, dan Kepri) 2017-sekarang dan reviewer Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Perbankan Universitas Muhammadiyah Sidoarjo 2017-sekarang.

Penulis sebagai Reviewer internal Universitas Riau Kepulauan bidang Ilmu Ekonomi, Tim penilai angka kredit dosen Universitas Riau Kepulauan, dan Asesor Nasional BKD/LKD.

Prestasi lainnya adalah sebagai lulusan pertama S3 Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga angkatan 2008 (lulus 2 tahun 9 bulan) lulus pertama kali dengan IPK 3.88, Lulus S2 Magister Manajemen dengan IPK 3.78 (Cumlaude), peserta Sandwich Program pada

Fakultas Administrasi dan Bisnis Simon Fraser University, Kanada selama 3 bulan (Nop-Des 2010), Dosen Berprestasi No 2 Kopertis Wilayah X (Sumatera Barat, Riau, Jambi, dan Kepulauan Riau) tahun 2008, termasuk 50 Dosen Berprestasi Tingkat Nasional tahun 2008. Dosen Berprestasi No 2 Kopertis Wilayah X (Sumatera Barat, Riau, Jambi, dan Kepulauan Riau) tahun 2012. Alumni PPRA LIV Lemhannas RI Tahun 2016 dengan Predikat Sangat Baik.

Buku-buku yang pernah ditulis, diterbitkan dan ber-ISBN yakni:

1. Frank B. Gilberth, Lilian Gilberth dan Perkembangan Ilmu Manajemen.
2. Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya.
3. Pengantar Bisnis.
4. Penerapan Teori Z di Indonesia.
5. Manajemen di Indonesia.
6. Budaya Organisasi
7. Manajemen Kinerja
8. Kepemimpinan
9. Manajemen Sumber Daya Manusia
10. Perencanaan Sumber Daya Manusia
11. Manajemen Operasi
12. Manajemen Kinerja dalam Organisasi
13. Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia
14. Mengabdikan Dan Peduli Bersama Rumah Singgah Dan Rumah Belajar Cinderella Kota Batam
15. Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Guru

## BIODATA PENULIS



**Dr. Hj. Herni Widiyah Nasrul, S.E., M.M.,** Penulis berprofesi sebagai Dosen Universitas Riau Kepulauan, dengan jabatan fungsional dosen Lektor (Kum 200) tahun 2018. Penulis menyelesaikan pendidikan S3 Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya tahun 2011. Pendidikan S2 Program Magister Manajemen Universitas Andalas tahun 2005. Pendidikan S1 Universitas Islam Riau tahun 2000.

## BIODATA PENULIS



**Ishan Nurdin, S.T., M.M.,** Penulis berprofesi sebagai Mechanical Engineering PT. Austin Engineering Indonesia. Pendidikan S1 Program Studi Teknik Mesin Universitas Hasanudin lulus tahun 2011, Pendidikan S2 Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Riau Kepulauan lulus tahun 2020.



## BIODATA PENULIS



**Yuli Susilowati, S.E., M.M.,** Penulis berprofesi sebagai Business and Development RS Awal Bros Batam. Pendidikan S1 Program Studi Manajemen STIE Batam lulus tahun 2000. Pendidikan S2 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Riau Kepulauan lulus tahun 2020 dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya

Manusia.

## BIODATA PENULIS



**Dr. Ervin Nora Susanti, S.Pi., M.Si.,** Penulis berprofesi sebagai Dosen Program Studi S2 Manajemen Program Pascasarjana Universitas Riau Kepulauan, dengan jabatan fungsional dosen Lektor (Kum 200) tahun 2018. Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 Program Studi Sosial Ekonomi Perikanan IPB tahun 2000. Pendidikan S2 Program Studi Ilmu Ekonomi Pertanian IPB tahun 2003, Pendidikan S3 Program Studi Ilmu Ekonomi Pertanian tahun 2019.