



Kinerja Karyawan

Tim Penulis:

**Novia Ruth Silaen - Syamsuriansyah - Reni Chairunnisah
Maya Rizki Sari - Elida Mahriani - Rahman Tanjung - Diana Triwardhani
Anne Haerany - Anis Masyuroh - Dewa Gede Satriawan - Ambar Sri Lestari
Opan Arifudin - Zackharia Rialmi - Surya Putra**

Kinerja Karyawan

Tim Penulis:

Novia Ruth Silaen - Syamsuriansyah - Reni Chairunnisah

Maya Rizki Sari - Elida Mahriani - Rahman Tanjung - Diana Triwardhani

Anne Haerany - Anis Masyuroh - Dewa Gede Satriawan - Ambar Sri Lestari

Opan Arifudin - Zackharia Rialmi - Surya Putra

KINERJA KARYAWAN

Tim Penulis:

**Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah, Maya Rizki Sari
Elida Mahriani, Rahman Tanjung, Diana Triwardhani, Anne Haerany
Anis Masyuroh, Dewa Gede Satriawan, Ambar Sri Lestari
Opan Arifudin, Zackharia Rialmi, Surya Putra**

Desain Cover:

Usman Taufik

Tata Letak:

Aji Abdullatif R

Proofreader:

Aas Masuroh

ISBN:

978-623-6092-54-5

Cetakan Pertama:

Mei, 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2021

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

PRAKATA

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Kinerja Karyawan” telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Kinerja Karyawan.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “*tiada gading yang tidak retak*” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Mei, 2021

Tim Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 KONSEP KINERJA KARYAWAN	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian kinerja karyawan.....	2
C. Faktor penting dalam penilaian kinerja karyawan	4
D. Karakteristik kinerja karyawan	6
E. Indikator kinerja karyawan.....	6
F. Penilaian kinerja	7
G. Metode penilaian kinerja	8
H. Manajemen kinerja organisasi	9
I. Rangkuman materi	12
BAB 2 KINERJA KARYAWAN PENILAIAN KINERJA	15
A. Pendahuluan.....	15
B. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja	17
C. Kriteria penilaian kinerja	20
D. Jenis-jenis metode penilaian kerja	21
E. Permasalahan penilaian kinerja	24
F. Karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif.....	26
G. Rangkuman materi	27
BAB 3 TEORI KINERJA KARYAWAN	29
A. Pendahuluan.....	29
B. Definisi kinerja	30
C. Faktor yang mempengaruhi kinerja	31
D. Indikator kinerja	40
E. Penilaian kinerja	41
F. Rangkuman materi	42
BAB 4 MENGELOLA KONFLIK ANTAR KARYAWAN	45
A. Pendahuluan.....	45
B. Pengertian konflik	45
C. Jenis-jenis konflik.....	46
D. Penyebab timbulnya konflik.....	47

E. Proses konflik.....	50
F. Penyelesaian konflik	52
G. Pendekatan manajemen konflik.....	54
H. Rangkuman materi	55
BAB 5 MEMBANGUN KOMPETENSI KARYAWAN	59
A. Pendahuluan.....	59
B. Pengertian kompetensi	59
C. Dimensi kompetensi	61
D. SDM berbasis kompetensi	63
E. Manfaat kompetensi	65
F. Peran BNSP	67
G. Rangkuman materi	68
BAB 6 APLIKASI EVALUASI KINERJA KARYAWAN	71
A. Pendahuluan.....	71
B. Konsep aplikasi	74
C. Evaluasi kinerja karyawan	76
D. Penerapan aplikasi pada evaluasi kinerja karyawan	82
E. Rangkuman materi	87
BAB 7 MOTIVASI, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA	91
A. Pendahuluan	91
B. Motivasi	93
C. Kompensasi.....	100
D. Kepuasan kerja	104
E. Rangkuman materi	106
BAB 8 MANAJEMEN KINERJA	111
A. Pendahuluan.....	111
B. Pengertian manajemen kinerja	112
C. Ruang lingkup manajemen kinerja.	114
D. Sejarah manajemen kinerja.....	115
E. Tujuan manajemen kinerja.....	117
F. Pandangan dasar sistem manajemen kinerja.....	118
G. Tahapan manajemen kinerja	118
H. Model manajemen kinerja	120
I. Rangkuman materi	122

BAB 9 KECERDASAN EMOSIONAL QUESTION	125
A. Pendahuluan.....	125
B. Definisi kecerdasan emosional	126
C. Pengertian teori kecerdasan emosi	132
D. Lima dasar kemampuan dalam teori kecerdasan emosi menurut Daniel Goleman	134
E. Faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi	136
F. Cara meningkatkan kecerdasan emosional	136
G. Aspek-aspek kecerdasan emosi	138
H. Ciri-ciri kecerdasan emosi tinggi dan rendah	142
I. Rangkuman materi	142
BAB 10 UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN	147
A. Pendahuluan.....	147
B. Tingkatan kinerja	148
C. Rencana peningkatan kinerja	148
D. Mengoptimalkan kinerja	150
E. Rangkuman materi	156
BAB 11 TANTANGAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA	159
A. Pendahuluan.....	159
B. Pengertian manajemen sdm	161
C. Tantangan pengembangan sdm	165
D. Inovasi disrupti	168
E. Rangkuman materi	172
BAB 12 MENGEMBANGKAN KOMITMEN ORGANISASI DAN LOYALITAS KARYAWAN	175
A. Pengertian komitmen organisasi.....	175
B. Tujuan membentuk komitmen	176
C. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.....	176
D. Dimensi komitmen organisasi	177
E. Aspek-aspek komitmen organisasi	179
F. Meningkatkan komitmen organisasi	182
G. Pengertian loyalitas karyawan.....	182
H. Ciri-ciri loyalitas	183
I. Aspek-aspek loyalitas karyawan	185
J. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan.....	185

K. Indikasi turunnya loyalitas karyawan	185
L. Upaya peningkatan loyalitas karyawan	186
M. Rangkuman materi	187
BAB 13 KEADILAN	191
A. Konsep keadilan	191
B. Keadilan organisasi	192
C. Lingkungan kerja	199
D. Rangkuman materi	208
BAB 14 PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BAGI KARYAWAN	211
A. Pendahuluan	211
B. Pengertian pendidikan dan pelatihan	212
C. Perbedaan pendidikan dan pelatihan	213
D. Siapa yang berhak mendapatkan pendidikan dan pelatihan Karyawan	214
E. Langkah yang perlu dilakukan sebelum menentukan tindakan pendidikan dan pelatihan	215
F. Tujuan pendidikan dan pelatihan karyawan	216
G. Manfaat pendidikan dan pelatihan karyawan	219
H. Jenis-jenis pendidikan dan pelatihan karyawan	220
I. Model pendidikan dan pelatihan serta pengembangan Karyawan	222
J. Evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawan	224
K. Rangkuman materi	225
GLOSARIUM	228
PROFIL PENULIS	235



KONSEP KINERJA KARYAWAN

Novia Ruth Silaen, SE, MM
Universitas Darma Agung Medan

A. PENDAHULUAN

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dapat juga disebut dengan kinerja.

Dalam suatu target yang telah ditentukan, perlu ditetapkan penilaian sebagai bentuk perhatian terhadap kinerja para karyawan karena di saat yang bersamaan karyawan memerlukan penilaian tersebut sebagai umpan baliknya.

Produktifitas sangat berhubungan langsung dengan sumber daya manusia, maka hal ini sangat penting diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Jika produktifitas meningkat maka tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba juga pasti meningkat. Peningkatan produktifitas ini sangat berkaitan dengan kinerja karyawan yang merupakan sumber daya manusia dalam perusahaan, sehingga sumber daya manusia merupakan asset yang sangat penting dalam perusahaan.

Oleh karena itu, kita akan membahas bagaimana memahami kinerja karyawan dalam perusahaan, mulai dari pengertian dari pada kinerja, faktor yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja, karakteristik kinerja dan indikator kinerja, penilaian kinerja, metode penilaian kinerja, manajemen kinerja organisasi serta pemahaman tentang pekerjaan.

B. PENGERTIAN KINERJA KARYAWAN

Prestasi yang dicapai seseorang disebut *actual performance* atau *job performance* yang biasa kita sebut dengan kinerja. Seorang karyawan yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas disebut juga dengan kinerja. Prestasi kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang telah disepakati bersama merupakan pengertian kinerja secara umum.

Untuk memperluas wawasan kita tentang pengertian kinerja, maka kita akan melihat pengertian kinerja menurut beberapa ahli.

a. Moeheriono (2010)

Beliau berpendapat bahwa upaya dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, baik secara kualitatif maupun kuantitatif merupakan pengertian dari kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan dalam bukunya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”.

b. Prawiro sentono (1999)

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Prawiro sentono tentang pengertian dari kinerja karyawan.

c. Mc Cormick & Tiffin (1980)

Waktu kerja yang merupakan jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja serta waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas juga kuantitas, merupakan pengertian dari kinerja menurut Mc. Cormick dan Tiffin.

d. Edy Sutrisno (2010)

Dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi maka aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama adalah hasil kerja yang merupakan pengertian kinerja menurut Edy Sutrisno.

- e. Minner (1990)
Menurut Minner bahwa harapan seseorang agar berperilaku dan berkarya sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya merupakan pengertian kinerja.
- f. Stolovitch and Keeps (1992)
Pelaksanaan suatu pekerjaan yang ditargetkan dan tindakan pencapaian yang diperoleh seseorang adalah pengertian kinerja menurut Stolovitch dan Keeps.
- g. Paul Hersey and Kenneth Blanchhard
Kemampuan dan motivasi seseorang dalam menyelesaikan tugasnya, menurut Paul dan Kenneth adalah pengertian kinerja.
- h. Mangkunegara (2002:22)
Seseorang yang menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil kerja yang baik disebut dengan kinerja menurut Mangkunegara.
- i. Donnelly, Gibson and Ivancevich (1994)
Beliau mengatakan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, merujuk pada tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan tugas merupakan pengertian dari kinerja.
- j. Schermerhorn, Hunt and Osborn (1991)
Pencapaian tugas yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun lembaga, baik secara kualitas maupun kuantitas adalah pengertian kinerja menurut mereka.
- k. Sedarmayanti (2011:260)
Hasil kerja seseorang yang ditunjukkan dengan bukti secara konkrit secara keseluruhan disebut dengan kinerja karyawan menurut Sedarmayanti.
- l. Wibowo (2010:7)
Wibowo mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian seseorang atas hasil pekerjaannya.
- m. Mangkuprawita dan Hubeis (2007:153)
Mereka mengatakan bahwa proses pekerjaan tertentu yang dihasilkan secara berencana adalah pengertian dari kinerja karyawan.

C. FAKTOR PENTING DALAM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Beberapa point penting yang dapat dilihat dari pengertian kinerja karyawan menurut pendapat para ahli di atas adalah :

a. Kuantitas Kerja

Kuantitas pekerjaan dapat menunjukkan kinerja karyawan karena kuantitas kerja melihat seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Dalam mengukur produktifitas sumber daya manusia, maka karyawan hendaknya diberikan target yang akan dicapai untuk mengetahui seberapa besar nilai atau seberapa banyak pekerjaan yang dapat mereka selesaikan.

b. Kualitas Kerja

Salah satu indikator penting dalam menilai kinerja karyawan adalah kualitas pekerjaan selain besarnya target pekerjaan yang akan dicapai dan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan. Proses karyawan dalam melakukan pekerjaannya sangat berbanding lurus dengan kualitas pekerjaannya. Oleh karena itu, pimpinan dalam mendelegasikan pekerjaan bagi karyawan hendaknya memberikan panduan yang jelas atau sesuai dengan standar dan kebijakan yang telah ditetapkan.

c. Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Karyawan harus memiliki pengetahuan dan keahlian karena hal ini sangat berkaitan dengan kinerja mereka di dalam pekerjaan. Pengetahuan yang diberikan oleh perusahaan lewat pelatihan dan latar belakang pendidikan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu juga halnya dengan keahlian karyawan, di mana pimpinan memastikan posisi yang ada di dalam perusahaan harus menempatkan karyawan yang sesuai dengan keahliannya.

d. Perencanaan Kegiatan

Untuk mencapai target yang telah ditetapkan maka karyawan maupun pimpinan perusahaan harus mempunyai standar yang bisa disebut dengan perencanaan. Hal ini sangat penting, karena karyawan dan pimpinan perusahaan akan sulit mengukur sejauh mana pekerjaan

yang sudah tercapai jika tidak ada perencanaan. Dalam mengevaluasi kinerja juga dapat menggunakan perencanaan. Untuk mengukur perkembangan yang dapat dicapai sumber daya manusia dalam perusahaan, perencanaan juga dapat dipakai sebagai standar pengukuran, mengevaluasi pekerjaan individu dan sistem edukasi sehingga dapat menjadi data dalam departemen sumber daya manusia. Analisis dan sistem yang baik sangat dibutuhkan dalam mengontrol kinerja karyawan dalam perusahaan. Tanpa ada data yang jelas, maka manajer sumber daya manusia akan mengalami kesulitan melakukan monitoring yang akan menjadi hambatan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan tersebut. Untuk melakukan analisa terhadap pekerjaan seseorang maka data sangat diperlukan dan merupakan kunci yang sangat penting.

e. Otoritas “Wewenang”

Prawirosentono (1999:27) mengatakan bahwa dalam melakukan suatu kerja yang sesuai dengan kontribusinya yang diperintahkan oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lainnya dalam suatu organisasi formal adalah sifat dari suatu komunikasi yang disebut dengan otoritas.

Perintah yang dimaksud di sini merujuk kepada apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan.

f. Disiplin

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku adalah pengertian disiplin menurut Prawirosentono (1999:27). Jadi disiplin adalah menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dalam pelaksanaan kegiatan kerja karyawan.

g. Inisiatif

Perencanaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang dihasilkan dari ide yang dibentuk dari daya pikir dan kreatifitas.

D. KARAKTERISTIK KINERJA KARYAWAN

Menurut Mangkunegara (2002:68) mengatakan bahwa orang yang mempunyai kinerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Mempunyai komitmen yang tinggi.
- b. Risiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung.
- c. Tujuan yang realistis dimiliki.
- d. Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan rencana kerja yang menyeluruh dimiliki.
- e. Umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan.
- f. Rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan.

E. INDIKATOR KINERJA KARYAWAN

Menurut Robbins (2006:260), ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

- a. Kualitas Kerja
Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.
- b. Kuantitas Kerja
Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- c. Ketepatan Waktu
Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.
- d. Efektifitas
Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
- e. Komitmen
Tingkat di mana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

F. PENILAIAN KINERJA

Seorang karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi dapat diketahui dan dinilai melalui instrument penilaian kinerja. Cara membandingkan penampilan kerja individu dengan standar baku penampilan merupakan salah satu hakikat evaluasi penilaian kinerja.

Hall mengatakan bahwa proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi merupakan hakikat dari penilaian kinerja.

Menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen dan proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu disebut dengan penilaian kinerja menurut Certo (Ilyas, 2001)

Beberapa hal yang menyebabkan pentingnya kinerja adalah :

- a. Peluang untuk mengembangkan kemampuan kerja semaksimal mungkin merupakan keinginan dari setiap individu yang bekerja.
- b. Ketika melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin, individu juga ingin mendapatkan prestasi dan penghargaan.
- c. Setiap orang juga ingin mendapatkan penilaian kinerjanya dilakukan dengan cara yang objektif.

Oleh karena itu, untuk pengembangan sumber daya manusia penilaian prestasi kerja itu sangat penting dalam suatu organisasi.

Kita juga akan melihat, beberapa manfaat dari penilaian kinerja, yaitu :

- a. Perbaikan Kinerja.
Penilaian kinerja dapat dijadikan umpan balik bagi karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia untuk memperbaiki kinerja karyawan.
- b. Penyesuaian Kompensasi
Dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan berbagai macam bentuk kompensasi, maka penilaian kinerja dapat dijadikan indikator bagi para pengambil keputusan.
- c. Keputusan Penempatan
Penilaian kinerja juga dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, transfer dan penurunan jabatan.

- d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
Hendaknya setiap karyawan mampu mengembangkan diri karena kinerja yang buruk menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan.
- e. Program Pengembangan Karir
Proses pengambilan keputusan terhadap kekhususan karir dari karyawan dapat dibantu dengan umpan balik dari kinerja.
- f. Penyimpangan Proses Staffing.
Kekuatan dan kelemahan proses pengadaan karyawan di dalam organisasi atau perusahaan dapat tercermin dari kinerja yang baik atau buruk.
- g. Ketidakakuratan Informasi
Rencana SDM, informasi analisis pekerjaan atau hal hal yang berhubungan dengan sistem manajemen sumber daya manusia merupakan ukuran dari penilaian kinerja yang buruk.
- h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
Rancangan pekerjaan yang keliru merupakan gejala dari penilaian kinerja yang buruk.
- i. Kesempatan Kerja yang Sama.
Keputusan penempatan internal dapat dilaksanakan tanpa adanya perbedaan jika penilaian kinerja dilakukan secara akurat.
- j. Tantangan Eksternal
Faktor kesehatan, kondisi keuangan merupakan faktor di luar lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja.

G. METODE PENILAIAN KINERJA

Dalam melakukan penilaian kinerja ada 2 metode yang dilakukan, yaitu :

- 1. **Metode yang menggunakan orientasi waktu yang lalu.**
Metode ini menggunakan beberapa teknik, antara lain :
 - a. Teknik yang menggunakan penilaian kinerja karyawan dari nilai terendah sampai nilai tertinggi.
 - b. Teknik yang menggambarkan karakteristik dan kinerja karyawan.
 - c. Teknik yang menilai kinerja karyawan dengan cara meninjau langsung ke lapangan.

2. Metode yang menggunakan orientasi waktu yang akan datang.

Metode ini juga menggunakan beberapa teknik, antara lain :

- a. Penilaian diri dengan melakukan pengembangan organisasi melalui pengembangan diri karyawan.
- b. Penilaian psikologis dengan cara melakukan penilaian aspek motivasi, emosi dan intelektual.
- c. Mengidentifikasi kemampuan manajemen untuk waktu yang akan datang.

H. MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI

Tujuan organisasi secara konsisten dicapai dengan cara efektif dan efisien yang semuanya dicakup di dalam manajemen kinerja. Pencapaian tujuan tersebut harus diukur dan dievaluasi dan hal ini dibutuhkan juga dalam manajemen kinerja.

Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh karyawan dan disepakati bersama, memotivasi karyawan agar mau dan mampu memaksimalkan produksi, melakukan monitoring dan koreksi, selalu melakukan komunikasi serta memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan adalah mekanisme untuk mengukur dan mengevaluasi pencapaian tujuan yang dibutuhkan oleh manajemen kinerja.

Adanya motivasi dan etos kerja untuk bekerja secara profesional, menerapkan sistem imbalan yang memuaskan dengan karier yang jelas serta meningkatkan kompetensi kerja melalui pendidikan dan latihan merupakan prinsip dalam meningkatkan kinerja yang tinggi. Sementara prinsip untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dimiliki oleh orang-orang yang bekerja secara profesional. Inilah kaitan antara kinerja dengan profesionalitas.

Ada beberapa tahapan dalam Manajemen Kinerja organisasi, yaitu :

- a. Tahap pertama adalah Perencanaan Kinerja.
Menetapkan harapan kinerja, tujuan bagi kelompok dan individu untuk mencapai tujuan organisasi merupakan perencanaan kinerja agar organisasi berjalan efektif. Apa yang menjadi sasaran serta bagaimana mencapai sasaran dapat mengidentifikasi dan menentukan tingkat kinerja.

- b. Tahap kedua adalah Pengelolaan Kinerja.
Hasil yang ditentukan akan tercapai jika rencana kinerja yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan, memberi bantuan praktis yang diperlukan merupakan dukungan manajer kepada karyawan agar karyawan sebagai individu komit terhadap rencana yang telah ditetapkan, serta menyesuaikan target dan prioritas sehubungan dengan perubahan juga memberi pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini, individu bertanggung jawab terhadap kinerja mereka sendiri.
- c. Tahap ketiga adalah Evaluasi Kerja.
Pencapaian kinerja serta hasil yang dijadikan umpan balik merupakan proses dari evaluasi kinerja. Penilaian kerja dilakukan secara objektif dari hasil evaluasi yang melibatkan berbagai pihak.
- d. Tahap keempat adalah Reward dan Punishment.
Motivasi yang diberikan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat berupa hukuman dan penghargaan. Setelah melihat hasil kinerja para karyawan, maka dapat diketahui apakah karyawan dapat diberikan penghargaan atau apakah karyawan diberikan hukuman.

Dalam menerapkan Manajemen Kinerja, ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh, yaitu :

- a. Untuk pencapaian tujuan perusahaan, karyawan diberi kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, baik secara individu maupun secara kelompok guna meningkatkan kinerja.
- b. Produktifitas akan mengalami peningkatan jika kinerja sumber daya manusia juga mengalami peningkatan.
- c. Menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang tepat guna untuk mendukung perusahaan sehingga tercipta tenaga kerja yang terampil.
- d. Memberi umpan balik dari prestasi yang diperoleh karyawan untuk meningkatkan prestasi dan potensi yang dimiliki sehingga merangsang minat dan pengembangan.
- e. Mempererat hubungan atasan dan bawahan dalam proses penilaian prestasi kerja dengan membuka jalur komunikasi dan dialog yang terbuka.

Faktor psikologi manusia yang mencerminkan antara kepuasan yang ada dalam diri manusia, kebutuhan dan sikap berhubungan dengan motivasi. Hasrat dalam diri manusia dan keinginan merupakan motivasi.

Dukungan organisasi dan tingkat usaha yang diberikan serta kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan merupakan faktor yang mempengaruhi karyawan.

Merancang dan menindak lanjuti kegiatan kinerja merupakan dasar informasi untuk kegiatan evaluasi kerja atau evaluasi berbasis kompetensi guna mengefektifkan dan mengefisienkan manajemen kinerja. Untuk memperoleh data atau informasi tentang baik buruknya atau tinggi rendahnya kinerja karyawan secara akurat, perlu dilakukan kegiatan evaluasi kinerja yang objektif dan jujur.

Dalam manajemen kinerja ada unsur yang harus dimiliki yaitu informasi tentang kinerja untuk karyawan dan berbagai pihak terkait yang merupakan hasil dari evaluasi kerja.

Para karyawan yang dikategorikan baik dalam melakukan pekerjaan masing-masing hendaknya memahami bagaimana cara mencapai tujuan dan harapan organisasi atau perusahaan yang dipakai sebagai tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja.

Pelaksanaan manajemen kinerja menggunakan sistem informasi manajemen untuk mendapatkan hasil evaluasi kinerja dari penilaian kinerja karyawan.

Orang-orang yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan adalah orang yang memiliki potensial menghubungkan kinerja dengan tujuan perusahaan dan memonitor kinerja karyawan dalam beberapa periode tertentu.

Dalam menerapkan manajemen kinerja ada beberapa kendala yang dihadapi, yaitu :

- a. Adanya multi-prestasi disebabkan tata cara yang sulit dan kriteria penilaian yang tidak jelas pengertiannya. Selain itu pimpinan sering tidak memiliki waktu yang cukup untuk menerapkannya.
- b. Pimpinan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan dan tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan karena sering ditemukan karyawan yang kinerjanya dinilai kurang baik.
- c. Pimpinan tidak memahami aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketika harus memberikan penilaian.

- d. Bawahan tidak mendapatkan umpan balik guna memperbaiki kinerja karena pengalaman di waktu yang lalu mendapatkan perlakuan yang buruk dari pimpinan atas kinerja bawahan yang kurang baik.
- e. Apabila berhubungan dengan kinerja, maka bawahan tidak suka akan kritikan pimpinan.
- f. Kurangnya sosialisasi akan pentingnya manajemen kinerja yang mengakibatkan bawahan tidak memahami bahwa manfaat dari penerapan manajemen kinerja ini merupakan keberhasilan dari organisasi.

I. RANGKUMAN MATERI

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya disebut dengan kinerja.

Faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja karyawan adalah kuantitas, kualitas, pengetahuan tentang pekerjaan, perencanaan kegiatan, wewenang, disiplin dan inisiatif.

Karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi adalah : memiliki tanggung jawab pribadi, mempunyai tujuan yang realistis, dapat merealisasikan rencana yang sudah diprogramkan, berani mengambil risiko dan dapat memanfaatkan umpan balik dari seluruh kegiatan yang telah dilakukan.

Indikator kinerja karyawan yang perlu diketahui adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan komitmen.

Manfaat dari penilaian kinerja adalah perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan pengembangan karir, penyimpangan proses pengadaan karyawan, ketidakakuratan informasi, kesalahan rancangan pekerjaan, kesempatan kerja yang sama dan tantangan eksternal.

Ada 2 metode penilaian kerja yang dapat dilakukan yaitu dengan metode yang berorientasi waktu yang lalu dan metode yang berorientasi dengan waktu yang akan datang.

Tahapan dalam melaksanakan manajemen kinerja adalah : perencanaan kinerja, pengelolaan kinerja, evaluasi kinerja serta tindakan koreksi berupa penghargaan atau hukuman.

Manfaat yang diperoleh dalam manajemen kinerja adalah untuk pencapaian tujuan perusahaan, peningkatan produktifitas, mendukung program pengembangan dan pelatihan karyawan, meningkatkan prestasi dan potensi karyawan serta mempererat hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Kendala yang dihadapi dalam menerapkan manajemen kinerja adalah pimpinan sering tidak cukup waktu untuk menerapkannya, tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan terkait dengan kinerja bawahan, tidak memahami aspek-aspek penilaian kinerja dan kurangnya sosialisasi kepada bawahan akan pentingnya kinerja karyawan ini.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan!
2. Jelaskan apa yang menjadi dasar pentingnya penilaian kinerja karyawan!
3. Apa manfaat dari penilaian karyawan?
4. Jelaskan faktor apa saja yang perlu dinilai dalam kinerja karyawan!
5. Jelaskan mengapa keakuratan penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan!
6. Apakah yang terjadi jika manajer tidak memberikan kompensasi yang seimbang dengan kinerja karyawan?
7. Apakah metode yang tepat yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja?

DAFTAR PUSTAKA

- Donnelly, James H. Gibson, James L. and Ivancevich, John. 1994. ***Fundamental Of Management***. Texas : Businnes Publication
- Edy Sutrisno. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Ketiga. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Mangkunegara. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawita, S. dan A. V. Hubeis. 2007. **Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia**. Gahlia Indonesia, Bogor
- McCormick, J. Ernest & Tiffin, Joseph. 1980. ***Industrial Psychology***. Unwin University Books
- Minner, Jhon. B. 1990. ***Organizational Behaviour : Performance and Productivity***. USA : McGraw Hill-International
- Moeheriono. 2010. **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**. Surabaya : Gahlia, Indonesia
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. **Kebijakan Kinerja Karyawan**. (Kebijaksanaan Kerja Karyawan) BPFE, Yogyakarta.
- Schermerhorn, Hunt and Osborn. 1991. ***Managing Organization Behaviour***
- Sedarmayanti. 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil** (Cetakan Kelima) Bandung : PT Refika Aditama.
- Stolovitch, Harold D. & Keeps, Erica J. 1992. ***Handbook Of Human Performance Technology : A Comprehensive Guide For Analyzing And Solving Performance Problems In Organizations***. 1st Edition. National Society For Performance And Instruction



BAB
2

PENILAIAN KINERJA

Dr. Syamsuriansyah, MM.,M.Kes
Politeknik Medica Farma Husada Mataram NTB

A. PENDAHULUAN

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Penilaian kinerja disebut juga sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengkomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Syamsuriansyah et al (2020), yang menyatakan bahwa Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil

pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan. Sedangkan Dalam bahasa Inggris, istilah penilaian kerja disebut dengan Performance Appraisal yaitu: suatu kajian mengenai penilaian yang secara sistem terhadap keadaan kerja pegawai yang dilakukan dengan formal yang berkaitan dengan standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi. Dengan kata lain, Penilaian Kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan. Kinerja sama dengan istilah prestasi kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2010), prestasi kerja adalah *job performance*. Berdasarkan pendapat tersebut, Mangkunegara mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Menurut ahli lain menyatakan bahwa kinerja adalah penampilan hasil kerja pegawai baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Penampilan kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Penampilan hasil kinerja tidak terbatas kepada pegawai yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran pegawai di dalam organisasi (Ilyas, 1999).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli sebelumnya, maka Syamsuriansyah et al, (2020) menyimpulkan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi yang dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai baik yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran pegawai dalam organisasi tersebut. Penilaian kinerja dalam organisasi adalah proses ketika organisasi mengevaluasi hasil kerja atau prestasi kerja para pemegang jabatan.

Ada beberapa alasan dan pertimbangan pentingnya melakukan penilaian kinerja:

- a. Penilaian kinerja dapat menetapkan standar kerja pegawai.
- b. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai kinerja aktual pegawai sesuai dengan standar-standar kerja pegawai.

- c. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun pegawai untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini baik yang positif dan negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh kembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
- d. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan (Dessler, 2016).

Berikut definisi dan pengertian penilaian kinerja dari beberapa ahli:

- Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya.
- Menurut Sastrohadiwiryono (2002), penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.
- Menurut Mathis dan Jackson (2006), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.
- Menurut Byrnes dan Rue (2006), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dan menyusun rencana pengembangan kepada para karyawan itu sendiri.
- Menurut Irianto (2001), penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat di gunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan.

B. TUJUAN DAN MANFAAT PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja digunakan untuk memberitahukan pada karyawan sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang akan mereka dapatkan. Penilaian kinerja juga bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan

umpan balik pada karyawan yang akan mengembangkan karyawan dan juga keefektifan organisasi. Menurut Mangkuprawira (2002), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan akan 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 proses *staffing*. Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasional. Potensi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia.
8. Kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan. Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal. Terkadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian

prestasi kerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Adapun tujuan dari penilaian kinerja karyawan menurut Rivai “2005:52” antara lain yaitu:

1. Menjalankan peninjauan ulang atas kinerja karyawan di masa lalu.
2. Memperoleh data yang sinkron dengan fakta dan sistematis dalam menentukan nilai suatu pekerjaan.
3. Melakukan identifikasi kemampuan organisasi.
4. Melakukan analisa kemampuan karyawan secara individual.
5. Menyusun sasaran pada masa yang akan datang.
6. Melihat prestasi kinerja karyawan secara nyata.
7. Memperoleh keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan pada organisasi.
8. Memperoleh data untuk penentuan struktur pemberian upah dan gaji yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
9. Membantu pihak manajemen dalam menjalankan pengukuran dan pengawasan yang lebih akurat atas biaya yang dipakai oleh perusahaan.
10. Memungkinkan manajemen berjalan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja ataupun dengan langsung kepada karyawan.
11. Merancang kerangka berpikir dan standar dalam menjalankan peninjauan yang dilakukan secara berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
12. Mengarahkan pihak manajemen supaya bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
13. Menjadi panduan organisasi dalam melakukan promosi, mutasi, memindahkan dan peningkatan kualitas karyawan.
14. memperjelas tugas utama, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dan juga satuan kerja pada organisasi. Hal ini apabila dijalankan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan manfaat untuk organisasi khususnya untuk menghindari *overlapin* pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.

15. Melakukan minimalisir karyawan mengeluh yang berakibat karyawan menjadi *resign*. Dengan adanya penilaian kerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai dalam setiap kinerjanya.
16. Melakukan penyelerasan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis menjadikan pergerakan dalam organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai dengan tujuan usaha.
17. Melakukan identifikasi pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan.

Sedangkan Menurut Dessler (2015), terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

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

C. KRITERIA PENILAIAN KINERJA

Ada tiga macam kriteria yang sering digunakan dalam proses penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Hasil kerja individu. Jika hasil kerja adalah aspek kerja yang diutamakan pada jabatan tersebut, maka hasil kerja individu dapat dijadikan kriteria penilaian.
2. Perilaku. Pada banyak jabatan, sulit menentukan keluaran tertentu yang dapat dijadikan kriteria penilaian. Pada jabatan semacam ini,

pihak manajemen dapat menggunakan perilaku sebagai kriteria penilaian. Sebab, perilaku merupakan faktor penentu efektivitas kerja karyawan. Perilaku yang dinilai tidak selalu perilaku yang secara langsung berkaitan dengan produktivitas. Yang penting perilaku tersebut membantu efektivitas kerja organisasi.

3. Traits. Traits adalah karakteristik individu yang sering tampil dan menggambarkan tingkah laku individu. Traits adalah kriteria penilaian yang paling lemah karena dari ketiga kriteria yang ada, traits adalah yang paling jauh dari performa individu yang sebenarnya. Sifat yang baik atau dapat diharapkan adalah kriteria yang tidak terkait dengan performa kerja. Di dalam interaksi sosial sifat-sifat semacam ini cenderung untuk diperhatikan orang lain, termasuk oleh atasan langsung.

Sedangkan menurut Schuler dan Jackson (2006), terdapat tiga kriteria dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat, yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kinerja berdasarkan perilaku, yaitu terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
3. Kinerja berdasarkan hasil. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan. Kriteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek kritis pekerjaan yang penting seperti kualitas.

D. JENIS-JENIS METODE PENILAIAN KERJA

Menurut Mathis dan Jackson (2006), berdasarkan orientasi waktu yang digunakan, penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu penilaian kinerja berorientasi masa lalu dan masa depan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu

Metode penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu (*past oriented evaluation methods*) dilakukan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini adalah sebagai berikut:

1. Skala peringkat (*rating scale*). Penilaian prestasi di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.
2. Daftar pertanyaan. Metode ini menggunakan formulir isian yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya perlu memilih pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya memiliki nilai yang sama.
4. Metode peristiwa kritis. Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan yang dibuat penilai atas perilaku karyawan yang sangat kritis, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Metode catatan prestasi. Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan oleh profesional.
6. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku. Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan. Penilai turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

8. Tes dan observasi prestasi kerja. Berdasarkan pertimbangan dan keterbatasan, penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel.

b. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan

Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa mendatang secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan mencakup:

1. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*). Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*). Manajemen berdasarkan sasaran merupakan satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja karyawan secara individu di waktu yang akan datang.
3. Implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan MBO (*management by objective*). MBO digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka. Keberhasilan dari penilaian kinerja tergantung pada pendekatan yang konsisten untuk mendapatkan perbandingan hasil, ukuran, dan standar yang jelas, selain penilaian harus bebas dari bias.
4. Penilaian dengan psikolog. Penilaian dengan menggunakan psikolog untuk melakukan penilaian potensi-potensi yang akan datang, bukan kinerja masa lalu.
5. Pusat penilaian. Penilaian ini sebagai suatu bentuk penilaian pekerjaan terstandar yang tertumpu pada beragam tipe evaluasi dan beragam penilai. Pusat-pusat penilaian sebagai bentuk standar pekerja yang bertumpu pada tipe-tipe evaluasi dan nilai-nilai ganda.

E. PERMASALAHAN PENILAIAN KINERJA

Menurut Sani dan Masyhuri (2010) dan Mangkuprawira (2002), terdapat beberapa permasalahan dalam proses penilaian kinerja sehingga penilaian di anggap kurang obyektif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi permasalahan dalam penilaian kinerja menurut Mondy & Noe(2005) adalah sebagai berikut:

a. Bias penilai

Kesalahan yang sering terjadi adalah pada si penilai. Bias penilai tersebut biasanya tidak ada pekerjaan, akan tetapi biasanya pada karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, senioritas, suku/agama, kedekatan dengan pimpinan dan lainnya. Manajemen perlu menghilangkan bias-bias pengawas terhadap individu bawahan atau menangkali bias tersebut selama proses penilaian.

b. Halo effect

Halo effect adalah opini pribadi atau subyektifitas penilaian terhadap yang di nilai. Hal ini dapat terjadi karena penilaian *performance* yang sesaat. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

c. Central tendency

Central tendency adalah kondisi penilaian yang di lakukan tidak secara komprehensif. Penilaian yang di lakukan hanya melihat rata-rata tingkat produktifitas pekerja. Hal ini terjadi karena kurang adanya keakraban antara penilai dan yang dinilai. Kecenderungan memberi nilai tengah (*Central tendency*), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

d. Leniency (kelunakan)

Leniency adalah penilaian yang di berikan terlalu lunak/murah, dengan memberikan nilai yang tinggi kepada yang dinilai. Bias kemurahan hati ini seperti itu tidak di kehendaki karena hasilnya para pegawai bakal terlihat lebih dari kenyataan yang sesungguhnya. Pada akhirnya kekurangan keakuratan penilaian ini mengarah kepada perputaran para pegawai yang pindah ke organisasi lain yang sanggup menilai kinerja mereka secara akurat dan memberikan mereka pengakuan yang mendasar. Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya.

Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

e. Strictness (keketatan)

Strictness adalah penilaian kinerja dilakukan secara ketat. Kadang-kadang penilai akan memberikan penilaian yang rendah terhadap kinerja seseorang, meskipun sebenarnya beberapa karyawan kinerjanya di atas rata-rata. Bias-bias keketatan dan kemurahan hati ini dapat di kendalikan atau di hitung dengan 2 cara : (1) dengan mengalokasikan nilai-nilai ke dalam distribusi yang dipaksakan (*forced distribution*), dimana bawahan-bawahan di bagi menurut distribusi nomor, atau (2) dengan mengurangi ambiguitas skala-skala penilaian itu sendiri. Pengurangan ambiguitas ini dilakukan dengan memperbaiki definisi-definisi dari dimensi-dimensi dan menyediakan definisi-definisi untuk berbagai poin skala.

f. Recency

Recency adalah penilaian yang di lakukan pada saat-saat tertentu, atau sesaat saja. Penilaian ini biasanya dilakukan hanya pada saat-saat yang dianggap oleh tim penilai saat yang tepat untuk di lakukan penilaian. Sehingga penilaian ini tidak di lakukan secara teratur atau rutin, melainkan sempatnya tim penilai untuk melakukan penilaian. Akibat dari penilaian ini, maka akan sulit untuk menetapkan karyawan yang potensial atau tidak.

F. KARAKTERISTIK SISTEM PENILAIAN KINERJA YANG EFEKTIF

Menurut Mondy & Noe(2005), karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah:

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan
Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.
2. Ekspektasi Kinerja
Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
3. Standardisasi
Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.
4. Penilaian yang Cakap
Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.
5. Komunikasi Terbuka
Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.
6. Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian
Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.
7. Proses Pengajuan Keberatan (*due process*)
Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

G. RANGKUMAN MATERI

Proses Penilaian Kinerja dimulai dari penetapan Standar Kinerja. Manajer harus menentukan prestasi, Keterampilan ataupun Output apa yang akan dievaluasi. Standar-standar kinerja ini harus di masukkan ke dalam Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dan Deskripsi Jabatan (*Job Description*). Standar Kinerja juga harus Jelas dan Obyektif agar mudah dipahami dan dapat diukur. Standar tidak boleh diungkapkan secara samar-samar seperti “pekerjaan yang baik” atau “Kualitas kerja yang baik”. Karena Standar yang samar-samar ini tidak dapat menegaskan standar kinerja dengan jelas. selanjutnya dikomunikasikan kepada masing-masing karyawan sehingga karyawan-karyawan tersebut mengetahui apa yang perusahaan harapkan dari mereka. Tidak adanya komunikasi akan mempersulit penilaian kinerja. Komunikasi harus bersifat dua arah, artinya manajemen harus mendapatkan feedback dari karyawannya mengenai standar kinerja yang ditetapkan untuknya dan terakhir adalah mengkomunikasikan serta mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan yang bersangkutan. Langkah ini merupakan salah satu tugas yang paling menantang yang harus dihadapi oleh manajer karena harus menyajikan penilaian yang akurat sehingga karyawan yang bersangkutan menerima hasil penilaian tersebut.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apakah yang anda ketahui tentang penilaian kinerja?
2. Mengapa penilaian kinerja itu penting untuk dilakukan?
3. Sebutkan beberapa alasan dan pertimbangan pentingnya melakukan penilaian kinerja?
4. Deskripsikan tentang penilaian kinerja di tempat kerjamu?
5. Sebutkan manfaat dan tujuan dari penilaian kinerja?

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irianto, J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Mangkuprawira, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Sani, Achmad dan Masyhuri, M. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Mathis, Robert L., Jackson H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, R.W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 10, PT. Gelora Aksara Pratama: Penerbit Erlangga.
- Sadakah, Syamsuriansyah, et al. "Hubungan Karakteristik Individu dengan Kinerja Petugas Rekam Medis pada Rumah Sakit Swasta di Kota Mataram." *Jurnal Kesehatan Vokasional* 5.4: 208-216
- Sadakah, Syamsuriansyah, et al. "The implementation of the value of local philosophy on nurse performance in bima regional general hospital, Indonesia." *Enfermeria clinica* 30 (2020): 478-481.
- Mangkunegara, A. Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.



TEORI KINERJA KARYAWAN

Reni Chairunnisah, S.KM., M.Kes
Politeknik Medica Farma Husada Mataram

A. PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan di era global organisasi dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup organisasi. Organisasi menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatan organisasi. Karyawan atau karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam organisasi, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin organisasi. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam

melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja. Pangastuti (2008:28) mengungkapkan “bahwa usaha-usaha manajemen kinerja ditujukan untuk mendorong kinerja dalam mencapai tingkat tertinggi organisasi”. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan organisasi, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. DEFINISI KINERJA

Para ahli mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

1. Menurut Cascio (1992)

Kinerja adalah pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan

2. Menurut Bernardin dan Russel (1993)

Kinerja adalah catatan hasil (*outcomes*) yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama jangka waktu tertentu.

3. Menurut Gibson et al (1994)

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

4. Menurut Dessler (2000)

Kinerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

5. Menurut Robbins (2002)

Kinerja yaitu hasil yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

6. Menurut Mangkunegara (2009)

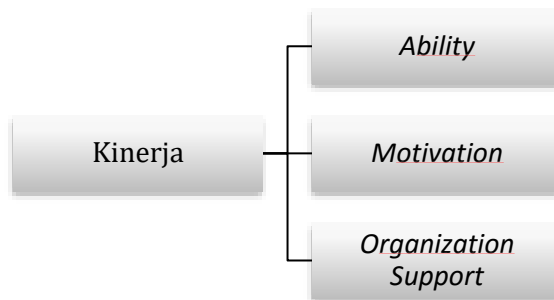
Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan dikemukakan oleh banyak ahli. Berikut beberapa pendapat terkait faktor yang mempengaruhi kinerja yang dikemukakan oleh para ahli:

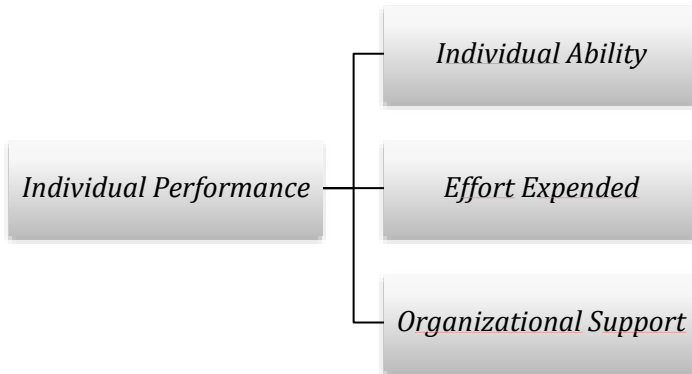
1. Menurut Chatab (2007)

Kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu *ability* (kemampuan), *motivation* (motivasi) dan *organization support* (dukungan organisasi). Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Chatab (2007)

2. Menurut Mathis & Jackson (2002)

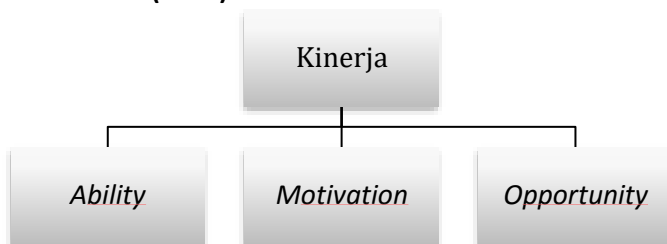


Gambar 3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Mathis & Jackson (2002)

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2002), *individual performance* dipengaruhi oleh 3 variabel yaitu:

- a) *Individual Ability*, yang terdiri atas *talents*, *interests* dan *personality factors*
- b) *Effort expended*, terdiri atas *motivation*, *work ethic*, *attendance*, dan *job design*
- c) *Organizational support*, terdiri atas *training and development*, *equipment and technology*, *performance standards*, *management and CO-workers*.

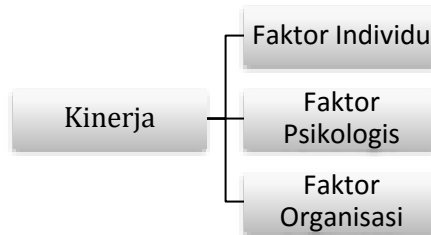
3. Menurut Robbins (2002)



Gambar 3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Robbins (2002)

Robbins (2002) berpendapat bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh *ability* (kemampuan), *motivation* (motivasi) dan *opportunity* (peluang).

4. Menurut Gibson *et al* (2012)



Gambar 3.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Gibson *et al* (2012)

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gibson *et al* (2012), kinerja individu dipengaruhi oleh:

a. **Faktor Individu**

Menurut Gibson *et al* (2012) faktor individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis. Kemampuan dan keterampilan meliputi mental dan fisik. Latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman. Karakteristik demografis meliputi umur, etnis, dan jenis kelamin.

• **Kemampuan dan keterampilan**

Menurut Gibson *et al* (2012) kemampuan dan keterampilan memainkan peranan dalam kinerja individu. Berdasarkan pendapat Gibson *et al* (2012), kemampuan (*ability*) didefinisikan sebagai:

"...a trait (innate or learned) that permits a person to do something mental or physical..."

Jadi, kemampuan adalah sifat alamiah atau yang dipelajari yang membolehkan seseorang untuk melakukan sesuatu (mental/fisik). Gibson *et al* (2012) juga mendefinisikan keterampilan (*skills*) sebagai:

"...task-related competencies..."

Jadi keterampilan adalah kompetensi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan. Contohnya, *skill* dalam bernegosiasi, *skill* dalam mengoperasikan komputer atau *skill* dalam mengkomunikasikan misi dan tujuan. Individu yang memiliki kemampuan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan tugasnya akan lebih mudah mencapai kinerja yang baik.

- **Latar belakang**

Latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman. Individu yang berasal dari keluarga dengan kebiasaan positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan jujur akan membawa sikap positif tersebut di tempat kerja. Individu yang memiliki pengalaman kerja yang banyak dan sesuai dengan bidang pekerjaannya akan mempengaruhi kinerja yang semakin baik pula. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam bekerja yang tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas kinerja karyawan (Robbins & Timothy, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2015) menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiawan (2015) juga mengungkapkan bahwa pengalaman kerja memiliki peranan yang penting dalam melaksanakan pekerjaan. Individu yang lebih banyak memiliki pengalaman kerja akan lebih mengerti dan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan, sebaliknya jika pengetahuan dan keterampilan individu tidak sesuai dengan pekerjaannya maka kinerja individu akan rendah.

- **Demografis**

Menurut Gibson et al (2012) klasifikasi demografis yang paling penting adalah jenis kelamin dan ras. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat perbedaan kinerja antara laki-laki dan perempuan untuk pekerjaan tertentu. Jenis kelamin dapat mempengaruhi kinerja bergantung dengan jenis pekerjaannya, untuk pekerjaan lapangan yang membutuhkan energi lebih, maka jenis kelamin laki-laki lebih dapat diandalkan, sedangkan untuk pekerjaan yang membutuhkan ketelitian yang lebih tinggi jenis kelamin perempuan lebih dapat diandalkan. Ras berkaitan dengan cultural, values, language skills dan educational preparation. Kesamaan suku dapat meminimalisasi adanya kendala bahasa daerah yang digunakan dalam berkomunikasi dengan customer sehingga kinerja menjadi lebih optimal.

b. Faktor Psikologis

Faktor psikologis meliputi lima sub faktor yaitu persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.

- **Persepsi**

Gibson et al (2012) menyatakan bahwa persepsi yaitu:

“..Perception is the process by which an individual gives meaning to the environment...”

Jadi, persepsi adalah sebuah proses individu memberi makna kepada lingkungannya. Persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi (Rivai & Mulyadi, 2012). Persepsi meliputi pengorganisasian dan penginterpretasian berbagai stimuli terhadap pengalaman psikologis. Individu menggunakan 5 hal untuk memahami lingkungannya yaitu penglihatan, sentuhan, pendengaran, perasaan dan penciuman. Persepsi merupakan sebuah proses kognitif. Persepsi membantu individu untuk memilih, mengorganisasikan, menyimpan dan menginterpretasikan stimuli menjadi sebuah gambaran yang bermanfaat dan masuk akal. Setiap individu memberikan makna tersendiri terhadap stimuli, orang yang berbeda akan melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda. Cara seorang karyawan melihat situasi sering kali memiliki makna yang lebih baik untuk memahami perilaku daripada situasi itu sendiri (Gibson et al, 2012). Seorang individu yang memiliki persepsi yang buruk terhadap pekerjaan seperti menganggap bahwa pekerjaan menjadi beban yang berat, maka persepsi akan menyebabkan kinerja yang buruk pula.

- **Attitude**

Sikap merupakan penilaian atau pendapat seseorang terhadap suatu objek (Notoatmodjo, 2007). Sikap merupakan reaksi atau respons yang masih tertutup dari seseorang terhadap suatu stimulus atau objek. Manifestasi sikap itu tidak dapat langsung dilihat, tetapi hanya dapat ditafsirkan terlebih dahulu dari perilaku yang tertutup. Sikap secara nyata menunjukkan konotasi terkait adanya kesesuaian reaksi terhadap rangsangan (stimulus) tertentu yang dalam kehidupan sehari-hari

merupakan reaksi yang bersifat emosional terhadap stimulus sosial. Sikap dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu sikap positif dan negatif. Individu yang memiliki sikap positif terhadap suatu objek ia akan siap membantu, memperhatikan, berbuat sesuatu yang menguntungkan objek itu. Sebaliknya bila ia memiliki sikap yang negatif terhadap suatu objek, maka ia akan mengecam, mencela, menyerang bahkan membinasakan obyek itu (Ahmadi, 2002).

- **Personality**

Kepribadian (personality) adalah sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakan dirinya dari orang atau bangsa lain (Rivai & Mulyadi, 2012). Menurut Gibson et al (2012) personality didefinisikan sebagai:

“...a stable set of characteristics and tendencies that determine commonalities and differences in people’s behavior...”

Jadi, personality adalah seperangkat kecenderungan dan karakteristik yang mempengaruhi kesamaan dan perbedaan dalam perilaku individu. Sebagian orang memberikan perhatian terhadap kualitas dari pekerjaannya, namun sebagian yang lain tidak. Sebagian orang pasif dan sebagian lagi sangat agresif. Tata krama seseorang dalam bertindak dan berinteraksi adalah refleksi dari personality yang dimilikinya. Personality dipengaruhi oleh faktor bawaan (hereditary), faktor budaya dan faktor sosial (Gibson et al, 2012). Jadi dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki kepribadian baik dan sesuai dengan jenis pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

- **Pembelajaran**

Pembelajaran (learning) adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Perubahan perilaku menyatakan pembelajaran telah terjadi dan bahwa pembelajaran merupakan suatu perubahan perilaku. Kegiatan belajar telah berlangsung jika seorang individu berperilaku, bereaksi, menanggapi sebagai hasil pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari perilaku sebelumnya (Rivai & Mulyadi, 2012). Individu yang memiliki tingkat pembelajaran yang baik

akan mampu beradaptasi dengan lebih baik dan lebih cepat terhadap perubahan lingkungan, sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

- **Motivasi**

Motivasi merupakan daya penggerak yang dapat memicu gairah kerja seseorang sehingga mereka mau bekerjasama, bekerja dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2001). Menurut Mangkunegara (2006), perbedaan tingkatan motivasi individu dalam organisasi sangat mempengaruhi hasil kerja dan kinerjanya dalam organisasi. Gibson et al (2012) menyatakan bahwa:

“...motivation and ability to work interact to determine performance...”

Jadi, motivasi dan kemampuan untuk bekerja saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja. Teori motivasi mencoba untuk menjelaskan dan memprediksi bagaimana perilaku individu dibangun (*aroused*), bertahan (*sustained*) dan berhenti (*stopped*). Para manajer harus berusaha untuk memahami motivasi dan harus *concern* dengan motivasi untuk meningkatkan kinerja individu (Gibson et al, 2012).

Menurut Andriani (2012) individu pada kelompok yang memiliki motivasi kurang berpeluang 4 kali untuk berkinerja kurang dibandingkan dengan individu yang memiliki motivasi baik. Berdasarkan pendapat Mustofa (2010), individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan berusaha untuk memberikan yang terbaik yang bias dilakukannya, karena mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Individu bekerja tidak hanya karena ingin dipuji atau untuk mendapatkan imbalan, tetapi lebih dari itu karena tuntutan profesinya.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa individu yang memiliki motivasi yang tinggi, dorongan atau gairah untuk menyelesaikan pekerjaannya, akan menghasilkan kinerja yang juga akan semakin optimal sesuai dengan output yang dikehendaki oleh organisasi.

c. Faktor Organisasi

Faktor Organisasi meliputi lima sub faktor yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

- **Sumber Daya**

Suatu sumber daya akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja individu, maka sumber daya tersebut dimanfaatkan dengan tepat dan harus mempunyai kecocokan dengan tugas. Sumber daya yang dimaksud adalah segala sumber daya yang menunjang pekerjaan seorang individu. Organisasi yang memiliki sumber daya atau alat yang menunjang seperti sistem informasi yang bagus, maka penyelesaian pekerjaan akan menjadi lebih efisien, sehingga kinerja akan semakin baik.

- **Kepemimpinan (*Leadership*)**

Pengaruh *leadership* terhadap kinerja individu (*individual performance*), kinerja kelompok (*group performance*) dan kinerja organisasi (*organizational performance*) sangatlah penting. Sebagian orang percaya bahwa *effective leadership* bergantung kepada sikap dan perilaku yang dimiliki. Ada pendapat yang mengatakan bahwa satu *leadership style* cocok untuk segala situasi namun pendapat lain mengungkapkan bahwa setiap situasi membutuhkan *leadership style* yang berbeda (Gibson et al, 2012). Apapun jenis *leadership style* yang dimiliki, seorang pemimpin harus mampu memahami potensi setiap individu sehingga dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai kinerja yang optimal.

- **Penghargaan (*Reward*)**

Pemberian penghargaan kepada individu akan mempengaruhi motivasi sehingga individu akan lebih bergairah untuk menyelesaikan pekerjaan. Penghargaan bisa dalam bentuk insentif, bonus dan pujian terhadap kinerja individu. Salah satu faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi *individual performance* adalah sistem penghargaan (*reward system*). Manajemen dapat menggunakan *reward* untuk meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen juga dapat menggunakan *reward* untuk menarik karyawan yang memiliki keahlian (*skill*) untuk bekerja di organisasinya. Penilaian kinerja, paychecks, kenaikan gaji dan bonus adalah aspek yang penting dalam *reward system*, namun bukan hanya itu, pemberian tanggung jawab, otonomi dan kemaknaan juga merupakan bagian dari *reward system*.

Rewards dibagi menjadi 2 jenis yaitu 1) *Extrinsic rewards* yaitu rewards diluar pekerjaan (*external to the job*) seperti *pay, promotion, or fringe benefits*; 2) *Intrinsic rewards* yaitu rewards yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri (*that are part of the job itself*) yaitu tanggung jawab, *challenge*, dan *feedback characteristics of the job*. Para peneliti dan manajer sepakat bahwa extrinsic dan intrinsic rewards dapat digunakan untuk memotivasi job performance. Harus diperhatikan rewards mampu memotivasi, memberikan nilai kepada individu dan harus berkaitan dengan specific level of job performance. Jika valued rewards digunakan untuk memberikan motivasi, maka individu akan mengerahkan usaha untuk mencapai *high levels of performance* (Gibson et al, 2012).

- **Struktur**

Semakin baik pengaturan struktur organisasi akan semakin baik juga kinerja individu di organisasi, dan sebaliknya semakin buruk pengaturan struktur organisasi akan semakin buruk pula kinerja individu dalam organisasi yang bersangkutan. Struktur menjelaskan dengan tegas garis perintah disertai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing orang yang ada dalam organisasi. Struktur dapat mempengaruhi kinerja karena adanya desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Adanya struktur organisasi yang jelas akan membantu pimpinan dalam melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab serta dalam memberikan kewenangan terhadap anggotanya.

- **Job Design**

Menurut Gibson *et al* (2012), desain pekerjaan (*job design*) di definisikan sebagai:

"...Job design refers to the process by which managers specify the contents, methods and realtionships of jobs to satisfy both organizational and individual requirements..."

Jadi, *job design* adalah proses seorang manajer menentukan tugas, metode dan keterkaitan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu. Menurut Simamora (1995), desain pekerjaan (*job design*) adalah proses penentuan tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan tersebut

berkaitan dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi. *Job design* terdiri dari *job simplification* (pekerjaan yang sudah ada dibuat lebih sederhana), *job enlargement* (pekerjaan yang ada ditambah dan diperluas secara horizontal), dan *job enrichment* (pekerjaan yang ada ditambah dan diperluas secara vertikal). Adanya metode job design tersebut akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan, karena pekerjaan tersebut bisa lebih sederhana, bisa lebih efisien dan efektif dalam beban kerja seseorang.

D. INDIKATOR KINERJA

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Kualitas kerja ini meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki ketrampilan dan kecakapan dalam bekerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

5. Kerja sama

Penilaian berdasar keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

E. PENILAIAN KINERJA

• Definisi

Penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya (Mondy, 2008).

• Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2008), penilaian kinerja berperan dalam pengambilan keputusan:

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Rekrutmen dan seleksi
- c. Pelatihan dan pengembangan
- d. Perencanaan dan pengembangan karir
- e. Program kompensasi
- f. Hubungan internal karyawan
- g. Penilaian potensi karyawan

- **Metode Penilaian Kinerja**

Berikut beberapa metode penilaian kinerja menurut para ahli:

Tabel 1. Metode-metode Penilaian Kinerja Menurut Para Ahli

No.	Metode	Gary Dessler	Mathis dan Jackson	Mondy	Robbins
1.	<i>Graphic rating scale</i>	√	√	√	√
2.	<i>Ranking</i>	√	√	√	-
3.	<i>Paired comparison/ Multiperson Comparisons</i>	√	-	√	√
4.	<i>Forced distribution</i>	√	√	√	-
5.	<i>Narrative/Essay</i>	√	√	√	√
6.	<i>Behavioral Anchored Rating Scale (BARS)</i>	√	√	√	√
7.	<i>Management by Objective (MBO)</i>	√	√	-	√
8.	<i>Checklist</i>	-	√	-	-
9.	<i>Critical Incident</i>	-	√	√	√
10.	<i>Field Review</i>	-	√	-	-
11.	<i>360-degree evaluation</i>	-	-	√	√
12.	<i>Work Standards</i>	-	√	-	-

F. RANGKUMAN MATERI

1. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang

baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.
3. Banyak ahli yang mengemukakan definisi kinerja, salah satunya yaitu menurut Robbins (2002) yang menyatakan bahwa kinerja yaitu hasil yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.
4. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan dikemukakan oleh banyak ahli. Beberapa di antaranya meliputi kemampuan individu, motivasi, usaha yang dikeluarkan, peluang dan dukungan organisasi.
5. Secara lebih komprehensif Gibson *et al* (2012) mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh: a) Faktor individu, yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis; b) Faktor psikologis, yang meliputi lima sub faktor yaitu persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi; dan c) Faktor Organisasi, yang meliputi lima sub faktor yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.
6. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk : a) Kuantitas Kerja; b) Kualitas Kerja; c) Pemanfaatan Waktu; d) Tingkat Kehadiran dan e) Kerja sama.
7. Penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan definisi kinerja!
2. Sebutkan dan jelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson *et al* (2012)!
3. Jelaskan indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005)!

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. J. and Russel, E.A. 1993. *Human resource Management, An Experiential Approach*. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.
- Cascio, W.F., 1992. *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Chatab, N., 2007. *Diagnostic Management*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management 8th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., James, H. & Donnelly, J., 1994. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Guritno, B. dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Mangkunegara, A.A.P. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Mathis, R. L., and Jackson, J.H. 2002. *Human Resource Management 10th Edition*. Ohio: Southwestern College Publishing.
- Mondy, R.W. 2008. *Human Resource Management 10th Edition*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, et al. 2002. *Fundamentals of Management, 4th Canadian Edition*. Canada : Pearson Education Canada, Inc.



BAB
4

MENGELOLA KONFLIK ANTAR KARYAWAN

Maya Rizki Sari.,S.E.,M.Si
STIE Mahaputra Riau

A. PENDAHULUAN

Perbedaan karakter dan kepribadian terkadang dapat menyebabkan konflik atau perselisihan antar karyawan. Konflik dalam suatu perusahaan memang biasa terjadi. Tetapi konflik bisa memperburuk keadaan dan kepentingan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan adanya manajemen konflik dalam perusahaan agar tidak terjadi masalah yang lebih besar karena konflik tersebut. Manajemen konflik sendiri menjadi salah satu serangkaian reaksi kemudian aksi dari berbagai pelaku baik itu dari pihak luar ataupun dalam sebuah konflik. Sehingga, manajemen konflik sendiri bisa menjadi sebuah pendekatan dengan tujuan orientasi sebuah proses untuk memperlihatkan komunikasi baik dari perilaku sampai komunikasi. Nantinya beberapa pihak seperti dari luar akan memberikan informasi akurat hingga terciptanya sebuah komunikasi lebih efektif.

B. PENGERTIAN KONFLIK

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak

berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Konflik dapat diartikan sebagai ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut biasanya mencoba menjelaskan duduk persoalannya dari pandangan mereka.

Konflik dalam organisasi adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan dalam menjalankan tugas untuk melaksanakan visi dan misi organisasi. Konflik merupakan kondisi yang dapat menghambat proses pelaksanaan tugas guna pencapaian tujuan organisasi.

C. JENIS-JENIS KONFLIK

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dalam Wirawan (2010: 22) dikenal ada lima jenis konflik yaitu:

a) **Konflik Intrapersonal.**

Konflik ini terjadi antara seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik ini terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

b) **Konflik Interpersonal.**

Konflik ini merupakan pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

- c) Konflik antar individu-individu dan kelompok- kelompok.
Hal ini sering kali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma- norma produktivitas kelompok di mana ia berada.
- d) Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama.
Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi- organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.
- e) Konflik antara organisasi.
Contohnya seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

D. PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik dalam suatu organisasi di antaranya adalah sebagai berikut.

- a. Berbagai sumber daya yang langka
Karena sumber daya yang dimiliki organisasi terbatas/langka maka perlu dialokasikan. Dalam alokasi sumber daya tersebut suatu kelompok mungkin menerima kurang dari kelompok yang lain. Hal ini dapat menjadi sumber konflik.
- b. Perbedaan dalam tujuan
Dalam suatu organisasi biasanya terdiri dari atas berbagai macam bagian yang bisa mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tujuan dari berbagai bagian ini kalau kurang adanya koordinasi dapat menimbulkan adanya konflik. Sebagai contoh : bagian penjualan mungkin ingin meningkatkan volume penjualan dengan memberikan

persyaratan-persyaratan pembelian yang lunak, seperti kredit dengan bunga rendah, jangka waktu yang lebih lama, seleksi calon pembeli yang tidak terlalu ketat dan sebagainya. Upaya yang dilakukan oleh bagian penjualan semacam ini mungkin akan mengakibatkan peningkatan jumlah piutang dalam tingkat yang cukup tinggi. Apabila hal ini dipandang dari sudut keuangan, mungkin tidak dikehendaki karena akan memerlukan tambahan dana yang cukup besar.

- c. Saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan
Organisasi merupakan gabungan dari berbagai bagian yang saling berinteraksi. Akibatnya kegiatan satu pihak mungkin dapat merugikan pihak lain. Dan ini merupakan sumber konflik pula. Sebagai contoh: bagian akademik telah membuat jadwal ujian beserta pengawasnya, tetapi bagian tata usaha terlambat menyampaikan surat pemberitahuan kepada para pengawas dan penguji sehingga mengakibatkan terganggunya pelaksanaan ujian.
- d. Perbedaan dalam nilai atau persepsi
Perbedaan dalam tujuan biasanya dibarengi dengan perbedaan dalam sikap, nilai dan persepsi yang bisa mengarah ke timbulnya konflik. Sebagai contoh : seorang pimpinan muda mungkin merasa tidak senang sewaktu diberi tugas rutin karena dianggap kurang menantang kreativitasnya untuk berkembang, sementara pimpinan yang lebih senior merasa bahwa tugas-tugas rutin tersebut merupakan bagian dari pelatihan.
- e. Sebab-sebab lain
Selain sebab-sebab di atas, sebab-sebab lain yang mungkin dapat menimbulkan

Konflik dalam organisasi misalnya gaya seseorang dalam bekerja, ketidakjelasan organisasi dan masalah-masalah komunikasi, adanya perbedaan kepentingan, adanya perbedaan pengertian/pemahaman, adanya perbedaan peraturan yang dianut, adanya perubahan situasi baru, dan lainnya. Penyebab utama konflik ini akan mempengaruhi jenis strategi penyelesaian dan pencegahan konfliknya. Konflik juga dapat disebabkan oleh beberapa faktor berikut, yaitu :

- 1) Kegagalan komunikasi, dikarenakan beberapa penyebab, yaitu :
 - Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat;
 - Bahasa yang sulit dimengerti;
 - Informasi yang mendua dan tidak lengkap; dan
 - Gaya individu manajer yang tidak konsisten.

- 2) Masalah hubungan pribadi/ dari pihak yang berkepentingan, dikarenakan beberapa penyebab, yaitu:
 - Ketidaksiuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka; dan
 - Perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

- 3) Struktur organisasi yang bermasalah, dikarenakan beberapa penyebab, yaitu:
 - Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan;
 - Persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas; dan
 - Saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan.

Konflik dilihat dari dua macam sudut pandang, yaitu berdasarkan sudut pandang lama dan baru. Perbedaan kedua sudut pandang tersebut dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 4.1 Perbedaan Konflik dari Sudut Pandang Lama dan Baru

Konflik dari Sudut Pandang Lama	Konflik dari Sudut Pandang Baru
Konflik dapat dihindarkan	Konflik tidak dapat dihindarkan
Konflik disebabkan oleh : <ul style="list-style-type: none"> – Kesalahan manajemen – Pengacau 	Konflik disebabkan oleh : <ul style="list-style-type: none"> – Struktur organisasi – Perbedaan tujuan Perbedaan persepsi dan nilai-nilai pribadi
Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	Konflik dapat membantu atau menghambat

Tugas manajer menghilangkan konflik	Tugas manajer mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya
Organisasi optimal membutuhkan penghapusan konflik	Kegiatan organisasi optimal perlu tingkat konflik moderat

E. PROSES KONFLIK

Konflik merupakan proses yang dinamis, bukannya kondisi statis. Konflik memiliki awal, dan melalui banyak tahap sebelum berakhir. Ada banyak pendekatan yang baik untuk menggambarkan proses suatu konflik antara lain menurut Luthans (2006:140) sebagai berikut:

a) Antecedent Conditions or latent Conflict.

Merupakan kondisi yang berpotensi untuk menyebabkan, atau mengawali sebuah episode konflik. Terkadang tindakan agresif dapat mengawali proses konflik. *Antecedent conditions* dapat tidak terlihat, tidak begitu jelas di permukaan. Perlu diingat bahwa kondisi-kondisi ini belum tentu mengawali proses suatu konflik. Sebagai contoh, tekanan yang didapat departemen produksi suatu perusahaan untuk menekan biaya bisa menjadi sumber frustrasi ketika manager penjualan ingin agar produksi ditingkatkan untuk memenuhi permintaan pasar yang mendesak. Namun demikian, konflik belum tentu muncul karena kedua belah pihak tidak berkeras memenuhi keinginannya masing-masing. Di sinilah dikatakan konflik bersifat laten, yaitu berpotensi untuk muncul, tapi dalam kenyataannya tidak terjadi.

b) Perceived Conflict.

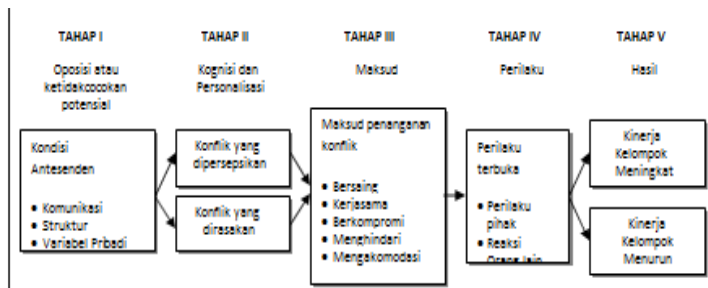
Agar konflik dapat berlanjut, kedua belah pihak harus menyadari bahwa mereka dalam keadaan terancam dalam batas-batas tertentu. Tanpa rasa terancam ini, salah satu pihak dapat saja melakukan sesuatu yang berakibat negatif bagi pihak lain, namun tidak disadari sebagai ancaman. Seperti dalam kasus di atas, bila manager penjualan dan manager produksi memiliki kebijaksanaan bersama dalam mengatasi masalah permintaan pasar yang mendesak, bukanya konflik yang akan muncul melainkan kerja sama yang baik. Tetapi jika perilaku

keduanya menimbulkan perselisihan, proses konflik itu akan cenderung berlanjut.

- c) **Felt Conflict**
Persepsi berkaitan erat dengan perasaan. Karena itulah jika orang merasakan adanya perselisihan baik secara aktual maupun potensial, ketegangan, frustrasi, rasa marah, rasa takut, maupun kegusaran akan bertambah. Di sinilah mulai diragukannya kepercayaan terhadap pihak lain, sehingga segala sesuatu dianggap sebagai ancaman, dan orang mulai berpikir bagaimana untuk mengatasi situasi dan ancaman tersebut.
- d) **Manifest Conflict**
Persepsi dan perasaan menyebabkan orang untuk bereaksi terhadap situasi tersebut. Begitu banyak bentuk reaksi yang mungkin muncul pada tahap ini adalah berbagai argumentasi, tindakan agresif, atau bahkan munculnya niat baik yang menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif.
- e) **Conflict Resolution or Suppression**
Conflict resolution atau hasil suatu konflik dapat muncul dalam berbagai cara. Kedua belah pihak mungkin mencapai persetujuan yang mengakhiri konflik tersebut. Mereka bahkan mungkin mulai mengambil langkah-langkah untuk mencegah terulangnya konflik di masa yang akan datang. Tetapi terkadang terjadi pengacuan (*suppression*) dari konflik itu sendiri. Hal ini terjadi jika kedua belah pihak menghindari terjadinya reaksi yang keras, atau mencoba mengacuhkan begitu saja ketika terjadi perselisihan. Konflik juga dapat dikatakan selesai jika satu pihak berhasil mengalahkan pihak yang lain.
- f) **Conflict Alternatif**
Ketika konflik terselesaikan, tetap ada perasaan yang tertinggal. Terkadang perasaan lega dan harmoni yang terjadi, seperti ketika kebijaksanaan baru yang dihasilkan dapat menjernihkan persoalan di antara kedua belah pihak dan dapat meminimalisir konflik-konflik yang

mungkin terjadi di masa yang akan datang. Tetapi jika yang tertinggal adalah perasaan tidak enak dan ketidakpuasan, hal ini dapat menjadi kondisi yang potensial untuk episode konflik yang selanjutnya. Pertanyaan kunci adalah apakah pihak-pihak yang terlibat lebih dapat bekerja sama, atau malah semakin jauh akibat terjadinya konflik.

Sedangkan Robbins (2003) menjelaskan konflik terjadi melalui lima tahap, yaitu tahap oposisi atau ketidakcocokan potensial, tahap kognisi dan personalisasi, tahap maksud, tahap perilaku dan tahap hasil.



(Gambar 4.1 Proses Konflik dari Robbins, 2003)

F. PENYELESAIAN KONFLIK

Menurut Stevenin dalam Handoko (2001: 48), terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

- Pengenalan.** Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak memperdulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).
- Diagnosis.** Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

- c) Menepakati suatu solusi. Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.
- d) Pelaksanaan. Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.
- e) Evaluasi. Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi. Sementara itu Mangkunegara (2009) mengatakan para manajer dan karyawan memiliki beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik.

Metode yang sering digunakan untuk menangani konflik adalah pertama dengan mengurangi konflik; kedua dengan menyelesaikan konflik. Untuk metode pengurangan konflik salah satu cara yang sering efektif adalah dengan mendinginkan persoalan terlebih dahulu (*cooling thing down*). Meskipun demikian cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya. Cara lain adalah dengan membuat “musuh bersama”, sehingga para anggota di dalam kelompok tersebut bersatu untuk menghadapi “musuh” tersebut. Cara semacam ini sebenarnya juga hanya mengalihkan perhatian para anggota kelompok yang sedang mengalami konflik. Cara kedua dengan metode penyelesaian konflik. Cara yang ditempuh adalah dengan mendominasi atau menekan, berkompromi dan penyelesaian masalah secara integratif.

a. Dominasi (Penekanan)

Dominasi dan penekanan mempunyai persamaan makna, yaitu keduanya menekan konflik, dan bukan memecahkannya, dengan memaksanya tenggelam” ke bawah permukaan dan mereka menciptakan situasi yang menang dan yang kalah. Pihak yang kalah biasanya terpaksa memberikan jalan kepada yang lebih tinggi kekuasaannya, menjadi kecewa dan dendam. Penekanan dan dominasi bisa dinyatakan dalam bentuk

pemaksaan sampai dengan pengambilan keputusan dengan suara terbanyak (voting).

b. Kompromi

Melalui kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak yang berkonflik (*win-win solution*). Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah. Meskipun demikian, dipandang dari pertimbangan organisasi pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik, karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan atau berkonflik.

c. Penyelesaian secara integratif

Dengan menyelesaikan konflik secara integratif, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan persoalan bersama yang bisa dipecahkan dengan bantuan teknik-teknik pemecahan masalah (problem solving). Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya, dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini merupakan cara yang terbaik bagi organisasi, dalam praktiknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya kemauan yang sungguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan persoalan

G. PENDEKATAN MANAJEMEN KONFLIK

Konflik antar orang di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif bila dikelola secara baik. Demikian pula Edelman, R. J. (1997) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis, akan dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerja sama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas dan meningkatkan kepuasan kerja. Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik. Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau

memperhitungkan konflik (Hendricks, W.,1992). Demikian halnya, Criblin, J. (1982:219) mengartikan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.

Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan-hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik (Hardjana,1994). Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian serta merintangi pencapaian tujuan.

H. RANGKUMAN MATERI

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Jenis-jenis Konflik di antaranya, Konflik Intrapersonal, Konflik Interpersonal, Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok, Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama, Konflik antara organisasi. Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik. Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik. Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan-hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Berikut yang tidak termasuk jenis konflik adalah..
 - a. Konflik intrapersonal
 - b. Konflik Interpersonal
 - c. Konflik antar individu dan kelompok

- d. Konflik batin
 - e. Konflik antara organisasi
2. Jelaskan terjadinya proses terjadinya konflik menurut Robbins!
 3. Uraikan lima langkah yang bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan!
 4. Jelaskan metode yang tepat untuk menyelesaikan konflik!
 5. Apakah tujuan adanya manajemen konflik?

DAFTAR PUSTAKA

- AA.Anwar Abu mangku Negara, "Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan" penerbit Rosda Karya Bandung, 2009, *History of Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Kruglanski, A.W., E. Tory Higgins (ed) . 2007. *Social Psychology : Handbook of Basic Principles*, The Guilford Press, New York
- Littlejohn, Stephen W. "Theories of Human Communication" Seventh Editions; Relmont California, Wadsworth Publishing Company, 2002
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2000. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. International Edition.. Third Edition. McGraw-Hill Companies. Inc.
- Rahmat, Jalaluddin. "Psikologi Komunikasi" edisi revisi. Remaja Rosdakarya. Bandung, 1998.
- Reece, B.L & Rhonda Brand. 1993. *Effective Human Relations in Organization*, Houghton Mifflin Company, Boston-Toronto
- Wirawan. (2010). Konflik dan Manajemen konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Salemba Empat, Jakarta.
- ibson, James L., et al., 1977. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Alih bahasa oleh Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara
- Wirawan. (2010). Konflik dan Manajemen konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Salemba Empat, Jakarta.
- T.Tani Handoko "Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia" Penerbit Universitas Gajah Mada, Yogyakarta 2001, Edisi 2



MEMBANGUN KOMPETENSI KARYAWAN

Elida Mahriani, SEI., MM.
UIN Antasari Banjarmasin

A. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sumber suatu proses dengan melakukan perekrutan, pengembangan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan dari berbagai sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi bisnis atau perusahaan dengan cara melihat kinerja para karyawannya. (Elida Mahriani, 2019, P.1)

Kinerja yang terpelihara dan berkembang meningkat akan berdampak positif bagi organisasi atau lembaga bisnis yang bersangkutan. Bagi organisasi publik akan memperbaiki dan meningkatkan kepercayaan, juga secara bertahap meningkatkan keuntungan perusahaan, dan kalau terus dapat dipelihara dan ditingkatkan akan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. (Ma'ruf Abdullah, 2014, P. 49)

B. PENGERTIAN KOMPETENSI

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*). (Emron Edison, et.al, P. 142). Dalam Kaswan (2016), tertulis

bahwa Spender dan Spencer menyebutkan pengertian Kompetensi adalah *“Competency is an underlying characteristic of a person which results in effective and/or superior performance in a job or situation.”* Definisi itu menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu.” Dia menambahkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik yang secara kausal berkaitan dengan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Definisi lain menyatakan, kompetensi adalah *“an area of knowledge or skill that is critical for producing key outputs.”* Dengan demikian, kompetensi berarti wilayah pengetahuan atau keterampilan yang krusial untuk menghasilkan output yang penting.” Kapabilitas ini selanjutnya mungkin diungkapkan dalam sejumlah perilaku yang luas bahkan tidak terbatas di tempat kerja. Dari definisi tersebut ditemukan lima istilah penting karakteristik-karakteristik dasar, referensi kinerja, hubungan kausal, kinerja unggul dan kinerja efektif.

- a) Karakteristik-karakteristik dasar; diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan bertahan lama. Dalam definisi ini, karakteristik dasar mengacu pada motif, ciri pribadi, konsep diri, dan nilai-nilai seseorang.
- b) Kriteria referensi (*criterion-referenced*); kompetensi dapat diukur berdasarkan kriteria atau standar tertentu. Di sini, karyawan yang berkinerja unggul, biasa dan rendah diamati dan dipelajari secara sistematis untuk mengetahui apa yang membentuk kinerja unggul, biasa dan rendah tersebut. Dalam hal ini, suatu kompetensi benar-benar dapat memprediksi. Apabila seseorang telah diidentifikasi memiliki kompetensi tertentu akan menunjukkan kompetensinya dengan melakukan pekerjaan secara baik atau buruk berdasarkan pada pengukuran kinerja referensi. (Kaswan, 2016, P. 178)
- c) Hubungan kausal (sebab-akibat); mengidentifikasi bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasianya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul. Kompetensi-kompetensi seperti motif, sifat dan konsep diri memprediksi keterampilan dan tindakan. Keterampilan dan tindakan ini pada gilirannya memprediksi hasil kinerja pekerjaan. Kompetensi selalu mencakup maksud (*intent*).

Maksud adalah motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil.

- d) Kinerja unggul (*superior performance*); mengindikasikan tindakan pencapaian dari sepuluh persen tertinggi dalam suatu situasi kerja.
- e) Kinerja efektif (*effective performance*); adalah batas minimum level hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas, dimana karyawan yang hasil kerjanya di bawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut. (Kaswan, 2016, P. 179)

Dengan demikian perusahaan (bisnis) berkewajiban untuk membangun kompetensi karyawan (sumber daya manusia) yang bekerja di perusahaan itu agar mereka memiliki kompetensi (kemampuan) untuk bekerja dengan baik, sehingga bisa dan mampu melaksanakan apa yang menjadi tugas dan kewajiban mereka, dan secara bersama-sama dengan dipimpin oleh direktur dan para manajer dapat mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan (bisnis) yaitu keuntungan yang berkelanjutan, dan hal itu hanya mungkin dicapai apabila perusahaan (bisnis) menjadikan perusahaannya tidak hanya sekedar tempat berbisnis (mencari keuntungan) tetapi juga menjadi basis pembelajaran bagi para karyawan dengan metode *learning by doing* di bawah pembinaan direktur dan bimbingan para manajer. (Ma'ruf Abdullah, 2014, P.168)

C. DIMENSI KOMPETENSI

Untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur dibawah ini:

- a) Pengetahuan (*knowledge*); Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang tangannya.
- b) Keahlian (*Skill*); Memiliki pengetahuan terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian. Selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien.

- c) Sikap (*Attitude*); Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan/organisasi. (Emron Edison, et.al, P. 145-146)

Menurut tipenya kompetensi terdiri dari:

- a) Planning competency; yaitu kemampuan yang berhubungan dengan tindakan tertentu seperti: menetapkan tujuan, menilai risiko, menentukan urutan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.
- b) Influence competency; kemampuan yang berhubungan dengan tindakan yang berdampak pada orang lain, seperti misalnya membuat keputusan yang harus dilaksanakan oleh staf, menginspirasi staf dengan keteladanan dalam bekerja dan lain-lain.
- c) Communication Competency; meliputi kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain dan berkomunikasi tertulis dan verbal.
- d) Interpersonal competency; meliputi berempati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain dan bekerja dalam teamwork.
- e) Thinking competency; kemampuan yang berhubungan dengan berpikir strategis, analitis, berkomitmen terhadap tindakan dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f) Organizational competency; meliputi kemampuan merencanakan masa depan, mengorganisir sumber daya, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
- g) Human resources management; meliputi kompetensi yang berhubungan dengan team building, mendorong partisipasi dan menghargai keberagaman.
- h) Leadership competency; meliputi kemampuan pengembangan organisasi, mengelola transisi, membangun visi, merencana, dan merencanakan masa depan.
- i) Client service competency; merupakan kompetensi dalam hal mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan, tindak lanjut hubungan dengan pelanggan.

- j) Business competency; merupakan kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas manajemen keuangan, pengambilan keputusan bisnis, bekerja dengan sistem, membuat keputusan bisnis dan meningkatkan pendapatan.
- k) Self management competency; kemampuan yang berkenaan dengan memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri dan berinisiatif.
- l) Technical/operational competency; kompetensi yang berhubungan dengan tugas-tugas kantor, menggunakan peralatan kantor, menggunakan peralatan kantor, menggunakan teknologi informasi, bekerja dengan data. (Ma'rif Abdullah, 2014, P. 53)

D. SDM BERBASIS KOMPETENSI

Setiap individu pada dasarnya mempunyai rencana, untuk dapat meningkatkan taraf hidupnya melalui pendidikan, keterampilan dan disiplin yang tinggi. Manusia dapat mengubah dirinya untuk lebih baik. Bagi kepentingan organisasi perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi sangat diperlukan. (Abdurrahman Fathoni, 2014, P. 126)

Teori perubahan mengatakan bahwa tiga langkah diperlukan agar suatu perusahaan mendatangkan hasil atau manfaat yang diharapkan. Pertama, Apa yang disebut dengan pencairan yaitu usaha untuk meningkatkan kebiasaan dan pandangan lama agar kebiasaan dan pandangan baru dapat dipelajari. Kedua, Melakukan gerakan yakni melakukan perubahan, dengan mengambil langkah ini berarti para anggota organisasi menguasai cara, metode dan suasana baru dan menerimanya sebagai hal yang memang diperlukan. Ketiga, melakukan pembekuan kembali dalam artian bahwa cara, metode, pandangan dan kondisi baru itu, karena telah menerima sebagai hal yang wajar dan memang diperlukan, terlaksana secara efektif dalam praktik. (Sondang P. Pagian, 2013, P. 315-316)

Kompetensi (kemampuan) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau melakukan sesuatu tidak terdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang memengaruhi kompetensi seseorang, antara lain:

- a) Keyakinan dan nilai-nilai; Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat tidak bisa untuk mengerjakan sesuatu maka ia tidak akan berusaha dan akhirnya ia tidak bisa apa-apa karena tidak ada inisiatif. Sebaliknya apabila ia yakin bisa, maka ia akan berinisiatif dan bahkan menjadi orang harus berpikir positif baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain.
- b) Keterampilan; Keterampilan sangat mendukung kemampuan seseorang dalam bekerja atau mengerjakan sesuatu. Misalnya, kemampuan seseorang berbicara di depan umum, ini adalah kompetensi yang awalnya didukung oleh pembiasaan dan bisa dipelajari. Semakin sering seseorang melatih dan membiasakan berbicara di depan umum ia semakin terampil.
- c) Pengalaman; pengalaman seseorang akan menyempurnakan kompetensi menjadi tanggung jawabnya. Misalnya bagaimana mengorganisir pekerjaan, bagaimana berkomunikasi dengan orang lain. Dengan demikian tidak berarti kita hanya mengandalkan pengalaman karena pengalaman hanya menyempurnakan. Dalam konteks ini yang pokok itu kita kuasai dulu apa yang menjadi substansinya. Kemudian kita dilatih atau kita dibiasakan, dan pada akhirnya pembiasaan yang kita lakukan itu menjadi pengalaman yang menyempurnakan kompetensi kita. (Ma'ruf Abdullah, 2014, P. 59)
- d) Karakteristik kepribadian; Meskipun kepribadian itu dianggap sulit berubah, namun dalam kenyataannya banyak juga yang bisa berubah, karena memang dalam hidup ini orang berinteraksi dengan kekuatan yang mempengaruhi dan lingkungan sekitarnya.
- e) Motivasi; Merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Misalnya dengan diberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan karyawan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dapat berpengaruh positif terhadap motivasi seorang karyawan.
- f) Emotional; Bisa menjadi hambatan bagi seseorang dalam penguasaan kompetensi, seperti takut kalau salah, atau menjadi malu atau menjadi malu kalau salah, takut kalau tidak disukai dalam lingkungan kerja. Semua itu merupakan isu emosional yang dapat membatasi motivasi dan inisiatif seseorang. Misalnya perasaan tentang kewenangan yang di luar diri seseorang dapat mempengaruhi kemampuan

berkomunikasi seseorang dalam penyelesaian konflik. Misalnya konflik antara seseorang dengan manajer. Seperti juga orang akan merasa sulit mendengarkan apabila mereka tidak merasa didengar. Menghilangkan pengalaman yang kurang menyenangkan dapat memperbaiki kompetensi seseorang dalam bekerja atau melaksanakan apa yang menjadi tugasnya.

- g) Intelektual; Kompetensi seseorang juga banyak ditentukan oleh kemampuan kognitif seseorang, misalnya kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis. Kemampuan intelektual besar sekali partisipasinya dalam pembentukan kompetensi yang dimiliki seseorang. (Ma'ruf Abdullah, 2014, P. 60)

E. MANFAAT KOMPETENSI

Suatu karier adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Bagi banyak orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati. Bagi orang lain, karier mereka mungkin hanya sekedar "nasib". Mengambil perencanaan karier tidak menjamin keberhasilan karier. Sikap atasan, pengalaman, pendidikan juga memainkan peranan penting dalam permasalahan ini. Tetapi juga, perencanaan karier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karier yang ada. (T. Hani Handoko, 2012, P. 121)

Berbagai perubahan sosial juga mempengaruhi bagaimana organisasi berinteraksi dengan karyawan mereka. Pertama, banyak organisasi menggunakan lebih banyak pekerja temporer saat ini. Tren ini memungkinkan organisasi menambah pekerja ketika diperlukan tanpa risiko harus menghilangkan pekerjaan mereka dimasa mendatang. Kedua, keluarga dengan dua karier juga lebih umum saat ini. Organisasi menemukan bahwa mereka harus membuat akomodasi untuk karyawan yang merupakan partner dua karier, termasuk menunda pemindahan, menawarkan pekerjaan pada pasangan dari karyawan saat ini untuk mempertahankan mereka, dan menyediakan jadwal kerja yang fleksibel dan paket tunjangan. (Sunarto, 2007, P. 103)

Begitu pentingnya kompetensi ini membuat sistem perkembangannya bagi setiap perusahaan/ organisasi yang ingin sukses wajib dan harus dilakukan seluas-luasnya, lebih-lebih pada perusahaan modern saat ini. Adapun dasar dalam konsep atau pengembangan sistem berbasis kompetensi ini adalah sebagai berikut:

- a) Pelatihan spesifik; Pelatihan-pelatihan diarahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang ditanganinya, misalnya seorang resepsionis sebuah hotel dilatih bagaimana cara ia melayani pelanggan dan cara dia menerima panggilan telepon. Masing-masing cara ada standarnya. Bagi yang belum memenuhi standar, ia akan dilatih secara terus-menerus sampai memiliki kompetensi dari seluruh cara dan standar yang ada di bagiannya. Selain itu, pelatihan berbasis kompetensi mengajarkan perilaku-perilaku positif seperti keramahan dan kesopanan.
- b) Dasar rekrutmen; Penerimaan karyawan yang selama ini lebih didasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian di rubah ke arah penilaian berbasis kompetensi, misalnya penilaian terhadap calon teknisi. Ia harus mampu menunjukkan keahliannya melakukan perbaikan sesuai dengan standar dan waktu yang dipersyaratkan. Tentunya penilaian ini akan berbeda untuk calon manajer. Manajer dituntut untuk memahami kompetensi teknis, konseptual dan kepemimpinan.
- c) Pengukuran kinerja; Standar kompetensi dapat dijadikan indikator untuk penilaian kinerja, misalnya dalam mengukur hasil dengan pertanyaan apakah hasil telah diselesaikan dengan baik secara kualitas dan kuantitas? Jika “ya”, kinerjanya sudah baik. Sebaliknya, jika “tidak” berarti kinerjanya kurang, dan ini dapat menjadi umpan balik (feedback) untuk meningkatkan kompetensi.
- d) Dasar penghargaan; Dengan adanya penilaian berbasis kompetensi dan kinerja, maka dapat dijadikan sebagai salah satu acuan di dalam memberikan penghargaan dan atau untuk mengaitkannya pada poin kompetensi. (Emron Edison, et.al, 2016, P. 144-145)

Feedback (Umpan balik) mengenai kinerja ini bermanfaat sekali bagi organisasi yang bersangkutan maupun bagi karyawan masing-masing. Bagi organisasi feedback berarti dalam mengelola dan membina sumber daya manusia yang menjadi kewajiban organisasi. Penyampaian feedback kepada karyawan (terutama yang bermasalah) harus disertai penjelasan tentang: (1) Pada dimensi kinerja yang mana karyawan tersebut masih lemah. (2) Analisis prediksi sebab-akibat kelemahannya, dan (3) Analisis alternatif tindak lanjut yang akan dipilih untuk memperbaiki kelemahan tersebut. (Ma'ruf Abdullah, 2012, P. 371)

Adapun yang harus diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia (karyawan) di perusahaan (bisnis) adalah perlunya membangun hubungan kerja yang efektif antara pimpinan (direktur dan para manajer) di satu sisi dengan pihak karyawan disisi lain. Hubungan kerja yang efektif meningkatkan motivasi kerja karyawan dan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi/ perusahaan yang bersangkutan dan disadari oleh pimpinan (direktur beserta para manajer), agar kesempatan ini tidak disia-siakan. Untuk itu pimpinan perlu memperhatikan dan membina hubungan kerja yang efektif ini dengan memperlakukan bahwa seperti yang mereka harapkan dengan cara-cara berikut: Menghargai keberadaan mereka dengan segala kemampuannya, menunjukkan empati, bersikap tulus dan memimpin dengan contoh (memberikan contoh yang baik bagi para bawahan). (Amalia Mustika, 2020, P. 91)

F. PERAN BNSP

Sertifikasi kompetensi kerja adalah merupakan suatu pengakuan terhadap tenaga kerja yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja sesuai dengan standar kompetensi kerja yang telah dipersyaratkan, dengan demikian sertifikasi kompetensi memastikan bahwa tenaga kerja (pemegang sertifikat) tersebut terjamin akan kredibilitasnya dalam melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. (Nurniah, et.al, 2018, P. 150)

Karena begitu pentingnya kompetensi ini, dibentuklah Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yakni badan independen yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden, yang bertugas menyusun standar berbasis

kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan industri-industri yang ada. Bahkan kompetensi ini diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 10 yang berbunyi:” Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.” Sedangkan Pasal 11 berbunyi:” Setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya melalui pelatihan kerja.” (Emron Edison, et.al, P. 141-142)

Pada tahun 2012, dikeluarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 5 Tahun 2012 tentang Standarisasi Kompetensi Kerja Nasional. Dalam Pasal 18 disebutkan bahwa, “Pedoman Penerapan SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) dalam kaitannya dengan Sertifikasi Kompetensi, disusun oleh BNSP.” Artinya peranan BNSP dalam SKKNI tetap ada (Emron Edison, et.al, P. 143)

Setelah terbitnya UU Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 dilanjutkan dengan keluarnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2004 tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dan PP 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional menunjukkan bahwa pelaksanaan sertifikasi tenaga kerja di berbagai sektor industri semakin meningkat. BNSP melalui Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang didukung oleh Pemerintah, Asosiasi Industri, Asosiasi Profesi, Lembaga Diklat Profesi dan masyarakat di bidang ketenagakerjaan semakin berkembang dalam meningkatkan pelaksanaan sertifikasi kompetensi tenaga kerja di masing-masing sektor, hal ini memberikan dampak positif dengan meningkatnya daya saing dan produktivitas tenaga kerja. (Nurniah, et.al, 2018, P. 149)

G. RANGKUMAN MATERI

Sumber dari semua proses awal yang dilakukan oleh Bagian dari Manajemen Sumber Daya untuk mendapatkan karyawan yang mempunyai kualitas yang baik dan dapat membangun bisnis perusahaan sehingga mendapatkan profit yang besar dari hal ini pimpinan perusahaan juga harus mengetahui cara mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi kinerja yang ada.

Salah satu cara yang dibahas di sini adalah bagaimana cara perusahaan untuk membangun kompetensi karyawannya dan itu juga bagian dari kewajiban perusahaan. Kompetensi ini merupakan kemampuan yang ada di setiap individu dan berfungsi untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang diemban secara profesional dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*). Sehingga tujuan perusahaan yakni mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan dan terus-menerus, dan juga menjadi bagian dari kehidupan seluruh karyawannya.

Kinerja yang terpelihara dan berkembang meningkat akan berdampak positif bagi organisasi atau lembaga bisnis yang bersangkutan. Bagi organisasi publik akan memperbaiki dan meningkatkan kepercayaan, juga secara bertahap meningkatkan keuntungan perusahaan, dan kalau terus dapat dipelihara dan ditingkatkan akan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa manfaat adanya SDM berbasis Kompetensi?
2. Apa saja unsur kompetensi yang perlu diperhatikan dan menjadi pertimbangan bagi perusahaan?
3. Bagaimana cara perusahaan membangun kompetensi karyawan yang bekerja di perusahaannya?
4. Bagaimana cara perusahaan untuk meningkatkan kompetensi para karyawannya?
5. Apa peran BNSP untuk peningkatan kompetensi diri karyawan?

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Ma'ruf, (2012), *Manajemen Berbasis Syariah*, Aswaja Pressindo: Yogyakarta.
- Abdullah Ma'ruf, (2014), *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Aswaja Pressindo: Yogyakarta.
- Abdullah Ma'ruf, (2014), *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo: Yogyakarta.
- Edison Emron, et.al, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, Alfabeta: Bandung
- Fathoni Abdurrahman, (2014), *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta: Jakarta.
- Handoko T. Hani, (2012), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE: Yogyakarta.
- Kaswan, (2016), *Pengembangan Manajemen: Mempersiapkan dan Mengembangkan Calon dan Manajer yang Efektif*, Alfabeta: Bandung.
- Mahriani Elida, (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia*, Antasari Pers: Banjarmasin
- Mustika Amalia, et al, (2020), *Pengantar Bisnis*, Widina Bhakti Persada: Bandung.
- Nurniah, et al, (2018), *Analisis Manfaat Sertifikat Kompetensi Terhadap Peluang Kerja Alumni Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang*,
<http://jurnal.poliupg.ac.id/index.php/snp2m/article/download/873/767>
- P. Sagian Sondang, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Sunarto (2007), *Manajemen 2*, Amus: Yogyakarta.



APLIKASI EVALUASI KINERJA KARYAWAN

Rahman Tanjung, Se, Mm
Widyaiswara Bkpsdm Kabupaten Karawang

A. PENDAHULUAN

Dalam mengikuti kemajuan zaman suatu organisasi tentu harus dapat terus berkembang, karena setiap individu dalam organisasi tentunya juga menginginkan adanya perkembangan dalam organisasinya, sehingga tidak tertinggal oleh kemajuan zaman, sehingga tujuan organisasi yang diharapkan dapat tercapai dengan baik. Maju dan berkembangnya suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal lingkungan. Sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan organisasi/perusahaan tersebut. Perusahaan/organisasi harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan/organisasi.

Salah satu kegiatan untuk penyesuaian diri karyawan dengan perubahan-perubahan yang ada adalah melalui pembinaan dan pengembangan karyawan baru maupun lama yang ada dalam

perusahaan/organisasi. Untuk mengukur bagaimana tingkat penyesuaian dan kinerja mereka dalam perusahaan/organisasi tersebut, maka perlu dilaksanakan suatu evaluasi atas apa yang telah mereka kerjakan atau yang biasa disebut dengan evaluasi kinerja. Istilah evaluasi kinerja merupakan suatu kegiatan evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh tingkat profesionalisme karyawan dan seberapa tepat karyawan telah melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya. Mengacu pada pendapat Simanjuntak (2005), bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan.

Melalui evaluasi kinerja yang dilakukan oleh perusahaan, hasilnya bisa memberitahukan apakah personil karyawan yang ada telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki oleh perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Hasil yang didapatkan dalam evaluasi kinerja karyawan adalah cerminan dari berkembang atau tidaknya perusahaan/organisasi.

Bagi perusahaan/organisasi, evaluasi kinerja karyawan adalah salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan/organisasi. Sebagian besar unsur-unsur pimpinan dalam perusahaan mengakui bahwa cukup banyak kesulitan dalam mengevaluasi kinerja karyawan secara memadai, karena tidak mudah untuk mengevaluasi kinerja seorang karyawan secara tepat dan akurat. Sifat dan atau cara dalam mengevaluasi kinerja karyawan cukup banyak tergantung atas bagaimana sumber daya manusia dilihat dan diperlakukan pada perusahaan tersebut.

Bila perusahaan mengacu teori X dan teori Y dari Douglas Mc Gregor yang menjelaskan tentang pandangan yang berbeda mengenai manusia dalam organisasi (Robbins, 1996; Handyaningrat, 1995 dalam Marliani, 2019), di mana dalam teori X terdapat asumsi bahwa orang tidak akan bekerja kecuali jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, mereka cenderung menerapkan cara evaluasi yang bersifat rahasia pula. Sebaliknya dalam implementasi teori Y, perusahaan memiliki pandangan bahwa setiap individu akan bekerja sesuai dengan potensinya dan kekuatan-kekuatannya serta bila kemampuan-kemampuan karyawan tersebut bisa ditingkatkan atau dikembangkan, maka perusahaan akan mengusahakan suatu sistem evaluasi yang berusaha mengenali, memperjelas, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi dan kemampuan para karyawan

Dalam implementasi fungsi-fungsi manajemen pada umumnya, evaluasi biasanya merupakan tahapan yang berkaitan erat dengan kegiatan *controlling*, karena kegiatan evaluasi bisa mempergunakan data yang disediakan melalui kegiatan *controlling*. Dalam merencanakan suatu kegiatan hendaknya tahapan evaluasi adalah bagian yang tak terpisahkan dari seluruh rangkaian kegiatan manajerial, sehingga bisa dikatakan sebagai kegiatan yang lengkap. Menurut Jaya, Safriadi dan Perwitasari (2018), evaluasi diarahkan untuk mengendalikan dan mengontrol ketercapaian tujuan serta evaluasi juga berkaitan dengan hasil informasi tentang nilai serta menyajikan gambaran tentang manfaat suatu kebijakan. Istilah evaluasi ini berdekatan dengan penafsiran, pemberian angka dan penilaian. Dari hal tersebut maka bisa disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi kinerja merupakan tahapan proses manajerial dalam menilai serta memberikan gambaran tentang kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan evaluasi kinerja yang dilakukan di beberapa perusahaan/organisasi masih ada yang dilaksanakan secara manual, dimana pengumpulan, pengelolaan dan pengolahan data sebagai dasar evaluasi kinerja karyawan yang dituliskan pada beberapa lembar form penilaian/evaluasi. Terkadang proses pencarian data penilaian evaluasi kinerja karyawan cukup sulit untuk dikelola karena bentuk form/lembar penilaian yang hanya selebar kertas. Data arsip evaluasi kinerja karyawan yang dicatat secara manual dapat menyebabkan rusak dan hilangnya data, bahkan Ketika data di input ulang oleh admin pada aplikasi excel bisa berdampak pada kesalahan penginputan. Pola evaluasi kinerja seperti demikian tentu akan mempunyai keterbatasan. Bila diabaikan, maka akan muncul beberapa masalah yang bisa mempengaruhi kegiatan evaluasi dan penilaian kinerja karyawan yang pada akhirnya bisa juga berdampak terhadap penundaan perkembangan perusahaan atau penurunan kualitas kinerja perusahaan.

Berkaitan dengan permasalahan tersebut di atas dan sejalan dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) saat ini, maka kegiatan evaluasi kinerja dapat didukung dengan suatu perangkat berbasis TIK yang bisa mempermudah proses pengelolaan dan pengolahan data evaluasi kinerja atau bisa disebut dengan aplikasi evaluasi kinerja karyawan.

B. KONSEP APLIKASI

1. Definisi Aplikasi

Istilah aplikasi merupakan kata serapan dari bahasa Inggris “*Application*” yang artinya penerapan atau penggunaan. Secara teknis, aplikasi dirancang oleh para developer atau programmer dengan memakai bahasa pemrograman tertentu. Setelah suatu aplikasi selesai dirancang, aplikasi tersebut bisa digunakan oleh para pengguna (user) dengan menginstal pada perangkat elektronik yang tersedia agar bisa digunakan untuk berbagai kepentingan, seperti mengolah dokumen, komunikasi, desain grafis, bermain game dan lain sebagainya.

Dalam laman situs Id.wikipedia.org (2020) aplikasi perangkat lunak atau *software application* adalah suatu subkelas perangkat lunak komputer yang memanfaatkan kemampuan komputer langsung untuk melakukan suatu tugas yang diinginkan pengguna. Perangkat lunak sistem aplikasi mengintegrasikan berbagai kemampuan komputer, tetapi tidak secara langsung menerapkan kemampuan tersebut untuk mengerjakan suatu tugas yang menguntungkan pengguna. Contoh utama perangkat lunak aplikasi adalah pengolah kata, lembar kerja, dan pemutar media.

Beberapa definisi tentang aplikasi adalah sebagai berikut :

- a. Penerjemah perintah-perintah yang dijalankan pengguna komputer untuk diteruskan ke atau diproses oleh perangkat keras (Marimin dan Maghfiroh, 2011).
- b. Program siap pakai atau program yang direka untuk melaksanakan suatu fungsi bagi pengguna atau aplikasi yang lain (Kadir, 2008).
- c. Penggunaan atau penerapan suatu konsep yang menjadi suatu pokok pembahasan. Aplikasi bisa didefinisikan juga sebagai program komputer yang dibuat untuk menolong manusia dalam melaksanakan tugas tertentu (Noviansyah, 2008)
- d. Seperangkat instruksi khusus dalam komputer yang dirancang agar kita menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Sebagai contoh. Aplikasi *Word Processing* adalah sebuah Aplikasi yang diperuntukkan membuat dokumen tertulis. Aplikasi *Web Browser* adalah aplikasi yang diperuntukkan untuk mencari sesuatu dan menampilkan halaman web (Shelly dan Vermaat, 2009)

- e. Software yang dibuat oleh suatu perusahaan komputer untuk mengerjakan tugas – tugas tertentu, misalnya Microsoft Word, Microsoft Excel (Dhanta, 2009)
- f. Satu unit perangkat lunak yang dibuat untuk melayani kebutuhan akan beberapa aktivitas; system lengkap yang mengerjakan tugas spesifik; dan sekumpulan menu, formular, laporan dan program yang memenuhi kebutuhan suatu fungsional unit bisnis/organisasi/instansi (Pratama, 2005)

Berdasarkan beberapa definisi di atas, istilah aplikasi dapat disimpulkan sebagai suatu system software atau perangkat lunak yang dibuat dan dikembangkan untuk membantu melaksanakan tugas-tugas tertentu pada perangkat komputer, laptop atau smartphone.

2. Jenis Aplikasi

Software Aplikasi yang dirancang untuk penggunaan praktisi khusus, dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu (Kadir, 2008):

- a. Aplikasi software spesialis, program dengan dokumentasi tergabung yang dirancang untuk menjalankan tugas tertentu.
- b. Aplikasi paket, suatu program dengan dokumentasi tergabung yang dirancang untuk jenis masalah tertentu.

Menurut Pratama (2005) jenis aplikasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Perangkat Lunak Perusahaan (*Enterprise Software*)
Aplikasi yang digunakan perusahaan untuk melakukan pengorganisasian kegiatan perusahaan.
- b. Perangkat Lunak Infrastruktur Perusahaan (*Enterprise Infrastructure Software*)
Aplikasi yang dibuat untuk menyediakan kemampuan umum yang dibutuhkan untuk membantu perangkat lunak perusahaan (*enterprise software*)
- c. Perangkat Lunak Informasi Kerja (*Information Worker Software*)

Aplikasi yang biasa dipakai untuk menunjukkan kebutuhan individual untuk membuat dan mengolah informasi. Umumnya untuk tugas-tugas individu dalam sebuah departemen.

- d. Perangkat Lunak Media Dan Hiburan (*Content access software Software*)
Aplikasi yang biasa digunakan untuk mengakses konten tanpa editing, tapi bisa saja termasuk software yang memungkinkan mengedit konten. Seperti software yang menunjukkan kebutuhan individu dan grup untuk mengkonsumsi hiburan digital dan mempublikasikan konten digital.
- e. Perangkat Lunak Pendidikan (*Educational Software*)
Aplikasi yang hampir sama dengan Perangkat Lunak Media Dan Hiburan (*Content access software Software*) tapi biasanya menampilkan konten yang berbeda.
Perangkat Lunak Pengembangan media (*Media Development Software*)
Aplikasi yang digunakan untuk menunjukkan kebutuhan individu untuk menghasilkan media cetak dan elektronik, umumnya pada bidang komersial atau pendidikan.
- g. Perangkat Lunak Pengembangan Produk (*Product Engineering Software*)
Aplikasi yang biasa digunakan untuk pengembangan produk hardware dan software.

C. EVALUASI KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan yang baik sangat diperlukan agar kegiatan pada suatu perusahaan/organisasi dapat berjalan dengan lancar. Pemberian *reward* dan *punishment* terhadap seorang karyawan dapat didasari oleh hasil evaluasi kinerja karyawan. Kegiatan evaluasi kinerja tersebut merupakan kegiatan yang biasanya dilaksanakan secara rutin oleh perusahaan-perusahaan atau organisasi dimana untuk mengetahui karyawan yang berprestasi dan kemudian dapat diberikan penghargaan.

1. Definisi Evaluasi Kinerja

Istilah atau definisi dari evaluasi kinerja sebenarnya cukup banyak memiliki padanan katanya, baik dalam Bahasa Indonesia ataupun Bahasa Inggris. Dalam bahasa Indonesia istilahnya beragam tergantung pada perusahaan atau instansi pemerintahan yang menggunakannya. Pada bermacam tingkat pengertian, hakikatnya sama saja, hanya dimensi dan indikator dalam proses evaluasinya yang berbeda. Evaluasi adalah proses mengukur nilai dan manfaat dari objek evaluasi berdasarkan standar, tolak ukur, kriteria tertentu dengan tujuan mengambil keputusan mengenai objek evaluasi. Objek evaluasi bisa merupakan pegawai, karyawan, benda, teori maupun pendapat. Dalam evaluasi kinerja yang menjadi objek evaluasi adalah kinerja pegawai atau karyawan.

Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Rahadi (2010) kinerja karyawan pada umumnya untuk kebanyakan pekerjaan mencakup elemen sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerja sama

Berikut beberapa definisi tentang evaluasi kinerja :

- a. Simanjuntak (2005) : evaluasi kinerja adalah penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan.
- b. Leon C. Menggison (1981) dalam Mangkunegara (2000) : evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan (Performance Appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya
- c. Andrew E. Sikula (1981) yang dikutip Mangkunegara (2000) : evaluasi kinerja karyawan adalah evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang).

- d. Sastrohadiwiryono (2001) : evaluasi kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian / deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.
- e. Wirawan (2009) : evaluasi kinerja dalam *Society for Human Resource Management* adalah suatu proses mengevaluasi sejauh mana kinerja aparatur dalam bekerja ketika dibandingkan dengan serangkaian standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut pada aparatur.

Dari beberapa definisi di atas, maka evaluasi kinerja dapat disimpulkan sebagai penilaian yang dilakukan secara sistematis dalam rangka memperoleh hasil pekerjaan (kinerja) karyawan dan kinerja organisasi.

2. Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja perusahaan/organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber Daya personal perusahaan/organisasi.

Secara khusus, menurut Sunyoto (1999) sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara (2000) evaluasi kinerja memiliki tujuan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan saling pengertian sesama karyawan terkait persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kinerja karyawan, sehingga dapat memotivasi mereka agar bekerja dengan lebih baik, atau setidaknya mempunyai prestasi yang sama dengan prestasi sebelumnya.
- c. Memberikan peluang bagi karyawan untuk berdiskusi terkait keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian atas karier atau tugas yang dijalankannya saat ini.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran yang akan datang, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu bila tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Sedangkan menurut Neal (2004), evaluasi kinerja mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi kemampuan dan kekuatan karyawan
- b. Mengidentifikasi potensi perkembangan karyawan
- c. Untuk memberikan informasi bagi perkembangan karyawan
- d. Untuk membuat organisasi lebih produktif
- e. Untuk memberikan data bagi kompensasi karyawan yang sesuai
- f. Untuk memproteksi organisasi dari tuntutan hukum perburuhan.

Secara umum Simanjuntak (2005) menyebutkan bahwa evaluasi kinerja bertujuan untuk menjamin pencapaian sasaran serta tujuan perusahaan, terutama jika terjadi kelambatan atau penyimpangan.

3. Fungsi Evaluasi Kinerja

Menurut Wirawan (2009) evaluasi kinerja memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Memberikan feedback kepada karyawan yang dinilai atas kinerjanya. Ketika merekrut karyawan, maka karyawan harus melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.
- b. Alat promosi dan demosi. Hampir di seluruh sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi tersebut dipergunakan untuk menghasilkan keputusan dalam memberikan promosi kepada karyawan yang akan dinilai kinerjanya dan memenuhi ketentuan pemberian promosi. Promosi bisa dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja karyawan yang akan dinilai tidak memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan atau buruk, maka perusahaan/organisasi mempergunakan hasilnya sebagai dasar dalam memberikan demosi, seperti : penurunan gaji, pangkat atau jabatan karyawan.
- c. Memberikan motivasi bagi karyawan. Kinerja karyawan yang memenuhi standar atau bisa disebut sangat baik, maka evaluasi kinerja tersebut bisa dijadikan sebagai sarana motivasi kinerja karyawan. Hasil evaluasi bisa dipergunakan perusahaan untuk

memotivasi karyawan supaya mempertahankan kinerja yang lebih baik dan mengoptimalkan kinerja baik atau sedang.

- d. Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang mempergunakan prinsip manajemen by objectives, evaluasi kinerja diawali dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja karyawan pada awal tahun.
- e. Konseling bagi karyawan yang kinerjanya tidak optimal atau buruk. Tidak seluruh karyawan bisa memenuhi standar kinerja yang ditetapkan perusahaan atau dimungkinkan ada karyawan yang kinerjanya tidak optimal atau buruk. Hal tersebut bisa saja disebabkan karena mereka menghadapi masalah pribadi atau tidak berusaha menyelesaikan tugasnya dengan optimal. Bagi karyawan tersebut, penilai akan memberikan bimbingan atau konseling mengenai penyebab tidak optimalnya kinerja karyawan yang akan dievaluasi dan mengusahakan peningkatan kinerja pada masa yang akan datang. Konseling bisa dilaksanakan sebelum evaluasi kinerja bila pimpinan bisa mengetahui keterlambatan karyawan.
- f. Pemberdayaan karyawan. Evaluasi kinerja adalah sarana untuk memberdayakan karyawan agar bisa menelusuri jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja karyawan bisa digunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya.

4. Sasaran Evaluasi Kinerja

Sunyoto (2008) menjelaskan bahwa sasaran dari evaluasi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun analisis kinerja dari waktu sebelumnya dengan berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- b. Menetapkan evaluasi kebutuhan pelatihan atas para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan hingga kemampuan diri karyawan dapat dikembangkan. Berdasarkan evaluasi kebutuhan pelatihan tersebut bisa direkomendasikan untuk penyelenggaraan kegiatan pelatihan yang tepat.

- c. Menetapkan sasaran atas kinerja periode selanjutnya serta memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya dapat diketahui dengan jelas apa yang perlu dilakukan oleh karyawan, mutu dan baku yang bisa diraih, sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak mendapatkan promosi dan jika berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system*).

5. Instrumen Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan salah satu bagian dari ilmu penelitian, sehingga evaluasi kinerja akan menggunakan metode ilmiah seperti jenis penelitian lainnya, dalam mengumpulkan informasi mengenai kinerja karyawan. Pengumpulan informasi mengenai karyawan dimulai penilai dengan mengobservasi kinerja karyawan yang dinilai dan mencatat dalam buku kerjanya. Sejumlah perusahaan/organisasi menyediakan instrument khusus untuk mencatat dan mendokumentasikan kinerja yang telah dinilai sepanjang tahun. Melalui langkah ini, evaluasi kinerja didasarkan pada observasi ilmiah, bukan berdasarkan ingatan penilai yang mungkin bisa saja lupa dan tidak lengkap.

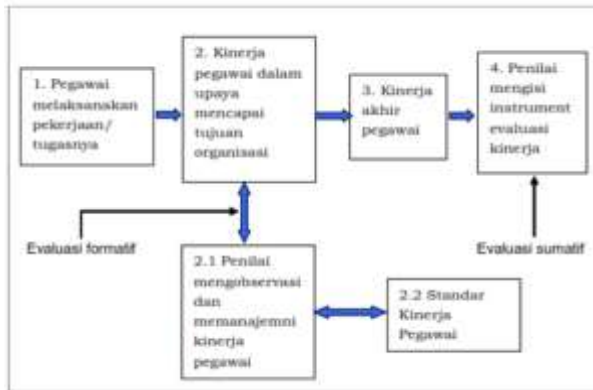
Menurut Rahadi (2010), instrumen yang dipakai oleh satu sistem evaluasi kinerja di satu perusahaan akan berbeda dengan instrumen yang digunakan perusahaan lain untuk mengevaluasi kinerja. Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan model evaluasi kinerja dan indikator kinerja yang digunakan. Meskipun demikian, isi instrumen evaluasi kinerja pada prinsipnya sama dan berisi antara lain butir-butir sebagai berikut :

- a. Nama organisasi/perusahaan.
- b. Identifikasi karyawan: nama karyawan, unit kerja, jabatan, pangkat.
- c. Identifikasi penilai, nama penilai, jabatan, unit kerja.
- d. Masa periode penilaian.
- e. Butir-butir indikator kinerja.
- f. Deskriptor level kerja.
- g. Catatan penilai.
- h. Tanggapan ternilai terhadap penilai.

i. Tanda tangan penilai dan ternilai.

Instrumen evaluasi kinerja juga sering berisi tentang penjelasan cara mengisi instrument, definisi mengenai dimensi dan indikator penilaian. Di samping itu, teknik pelaksanaan pemberian nilai/skor juga dijelaskan (Rahadi, 2010).

Berikut adalah proses penggunaan instrument evaluasi kinerja karyawan :



Gambar 6.1 : Proses Penggunaan Instrumen Evaluasi Kinerja (Rahadi, 2010)

D. PENERAPAN APLIKASI PADA EVALUASI KINERJA KARYAWAN

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya di atas, bahwa pada dasarnya aplikasi merupakan suatu sistem perangkat lunak (software) yang dibuat dan dikembangkan untuk membantu melaksanakan tugas-tugas tertentu pada perangkat komputer, laptop atau *smartphone* yang tujuannya membantu mempermudah pelaksanaan tugas tertentu.

Dalam kaitannya dengan evaluasi kinerja karyawan, maka aplikasi pada evaluasi kinerja karyawan merupakan suatu sistem perangkat lunak yang digunakan untuk melaksanakan dan mempermudah tugas-tugas terkait evaluasi kinerja. Bila mengacu pada pendapat Kadir (2008), maka aplikasi evaluasi kinerja karyawan merupakan salah satu bentuk dari aplikasi *software* spesialis, yaitu program dengan dokumentasi terdapat yang dirancang untuk menjalankan tugas tertentu.

1. Aplikasi Evaluasi Kinerja Karyawan Berbasis Desktop (desktop base)

Suatu aplikasi yang berbasis desktop merupakan aplikasi yang bisa berjalan sendiri atau independen tanpa menggunakan browser atau koneksi internet di suatu komputer otonom (Dew Omenn,2013 dalam Ardyanto, Prasetyo dan Safa (2019). Aplikasi berbasis desktop ini biasanya dioperasikan pada masing-masing komputer atau klien dan terlebih dahulu harus di install ke dalam komputer agar bisa dipergunakan.

Aplikasi Dekstop biasanya ditujukan pada aplikasi yang lebih *independent* yang bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi para pemakai aplikasi tersebut dalam hal memodifikasi pengaturan aplikasi sehingga efektifitas, efesiensi waktu, dana, dan tenaga dapat lebih ditekankan seoptimal mungkin (Konixbam,2009).

Menurut Konixbam (2009) jenis pemrograman dalam aplikasi yang berbasis desktop secara garis besar bisa dibedakan menjadi dua jenis pemrograman, yaitu :

- a. Pemrograman konvensional, yaitu metode mendesain suatu aplikasi, dimana pemrograman dituntut untuk bisa menerapkan baris demi baris code program supaya dapat menyajikan suatu bentuk tampilan aplikasi yang dirancang dan akan mengambil waktu lama.
- b. Pemrograman visual, yaitu metode pembuatan program dimana seorang programmer merancang koneksi antar objek-objek dengan cara menggambar, menunjuk, dan mengklik pada diagram dan ikon dengan berinteraksi dengan diagram jalur.

Penerapan aplikasi evaluasi kinerja karyawan berbasis desktop dapat dilihat pada aplikasi SIPKG (Sistem Informasi Penilaian Kinerja Guru) yang dilaksanakan di SMA Negeri 2 Sampit. SIPKG merupakan kombinasi dari penilai (asessor) dengan alat teknologi informasi menggunakan prosedur tertentu dalam rangka proses transaksi data tentang tugas yang dilaksanakan guru sebagai dasar Penetapan Angka Kredit (PAK). Sistem yang dikembangkan ini selain mempermudah pihak manajemen dalam mengambil keputusan PAK, juga dapat menentukan nilai kinerja guru (Hakim dan Mustaqiem, 2016).

Dalam aplikasi evaluasi kinerja ini, menggunakan Borland Delphi 7 yang merupakan salah satu bahasa pemrograman berbasis objek yang berjalan pada sistem operasi windows. Dan dalam pengoperasiannya, penilai atau asesor perlu *login* ke aplikasi tersebut dengan memasukkan Nomor Induk Pegawai (NIP) dan kata sandi. Setelah itu asesor bisa memilih dan mengakses sesuai dengan menu yang diperlukan yang menampilkan form data master, dan memiliki beberapa sub menu di antara lain: Data Asesor, Data Guru, Data Kepala Sekolah, Data Pengawas, Data Hasil Pengamatan. Untuk menginput skor PKG, asesor dapat mengakses ke menu *Instrument* dan apabila ingin mencetak laporan bisa langsung akses ke menu laporan yang terdiri dari enam laporan (halaman sampul, halaman data diri, halaman indikator/instrumen, halaman rekap nilai, halaman persetujuan dan halaman angka kredit) (Hakim dan Mustaqiem, 2016).



Gambar 6.2 : Aplikasi SIPKG (Hakim dan Mustaqiem, 2016)

Contoh lain penerapan evaluasi kinerja dengan menggunakan aplikasi berbasis desktop adalah yang diterapkan di Bimbingan Belajar Global Sinergi, Magelang Provinsi Jawa Tengah. Aplikasi evaluasi kinerja tersebut menggunakan metode SMART berbasis desktop, yaitu salah satu metode yang dapat menyelesaikan masalah pengambilan keputusan multi kriteria. Metode ini merupakan metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Edward pada tahun 1997. Teknik pengambilan keputusan multi kriteria tersebut mengacu pada suatu teori yang menyatakan bahwa setiap alternatif meliputi sejumlah kriteria yang mempunyai nilai-nilai dan setiap kriteria memiliki bobot yang menggambarkan seberapa penting dibandingkan dengan kriteria lain (Wicaksono, 2017).

Data–data yang di inputkan oleh tim penilai didasarkan atas kriteria yang sudah ditentukan, dimana pembobotan setiap kriteria disesuaikan dengan kebutuhan. Adapun kriteria-kriteria dimaksud meliputi : kehadiran (30%), masa Kerja (20%), kesehatan (15%), usia (15%), dan kedisiplinan (20%).

2. Aplikasi Evaluasi Kinerja Karyawan Berbasis Web

Dengan semakin berkembangnya teknologi dan informasi, saat ini banyak aplikasi yang dirancang dengan berbasis web (*web base application*). Merujuk pada pendapat O'Brien dan Marakas (2010), aplikasi berbasis web adalah bagian *software* yang berbasis *framework* web dan standar *object-oriented* serta teknologi untuk pemakaian web yang secara elektronik menghubungkan pengguna aplikasi yang berbeda dan platform yang berbeda. Aplikasi ini bisa mengaitkan atau mengintegrasikan fungsi bisnis untuk pertukaran data secara real time dalam aplikasi berbasis web. Sedangkan menurut Simarmata (2010), aplikasi berbasis web merupakan sistem *software* yang menerapkan teknologi dan standar *World Wide Web Consortium* (W3C). Lembaga tersebut menyediakan sumber daya web spesifik seperti konten dan layanan melalui sebuah antarmuka pengguna dan browser web.

Aplikasi evaluasi kinerja karyawan saat ini hampir Sebagian besar merupakan aplikasi yang berbasis Web, karena hasil yang diperoleh lebih akurat dan *real time* bila dibandingkan dengan yang berbasis desktop. Aplikasi berbasis Web tersebut menggunakan protokol HTTP, aplikasi di sisi server berkomunikasi dengan *client* melalui Web server. Aplikasi di sisi *client* umumnya berupa Web browser, sehingga aplikasi berbasis Web ini beroperasi di atas aplikasi berbasis internet.

Contoh Lembaga yang menerapkan aplikasi evaluasi kinerja karyawan dengan berbasis web adalah aplikasi e-kin atau e-laporan kinerja yang sudah digunakan oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Riau. Aplikasi ini dapat dijalankan secara langsung melalui komputer/laptop dan *smartphone* baik secara langsung di browser ataupun dengan terlebih dahulu mengunduh melalui *apps store* atau *play store*.

Dalam penggunaannya, aplikasi ini tidak terpisahkan dari pengguna sistem yang akan terlibat langsung dengan sistem tersebut. Adapun pengguna aplikasi ini terdiri dari 3 (tiga) kelompok (Fikry, Safaat dan Dwiki, 2020), yaitu : administrator (yang bertanggungjawab dalam pengadministrasian sistem), pegawai (seluruh PNS dilingkungan kanwil Kementerian Agama Provinsi Riau), dan penilai (atasan langsung dari setiap PNS di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Riau).



Gambar 6.3 : Tampilan Muka Aplikasi E-Laporan Kinerja (Fikry, Safaat dan Dwiki, 2020)

Aplikasi evaluasi kinerja berbasis web ini juga bisa diakses secara langsung melalui *mobile phone* atau *smartphone*, misalnya saja aplikasi evaluasi kinerja karyawan berbasis aplikasi *mobile* (K-Mob) yang diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat. Penerapan aplikasi ini ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Peraturan Gubernur Jawa Barat. Adapun metode yang digunakan adalah by sistem dan diverifikasi oleh atasan langsung setiap karyawan. Evaluasi dapat dilakukan harian, bulanan dan tahunan serta setiap karyawan hanya mempunyai 1 (satu) akun. Di samping itu, K-Mob memiliki keunggulan dalam mengimplementasikan skema presensi yang berbeda, tergantung dari agenda yang dimiliki setiap pegawai. Untuk Validasi Lokasi Presensi menggunakan GPS dan sistem *Off Line* pada saat berada pada lokasi tidak ada sinyal (Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Barat, 2019).



Gambar 6.4 : Tampilan Aplikasi K-Mob (Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Barat, 2019)

E. RANGKUMAN MATERI

Dalam rangka mengukur bagaimana tingkat penyesuaian dan kinerja karyawan di perusahaan/organisasi tempat mereka bekerja, perlu dilaksanakan suatu evaluasi atas apa yang telah mereka kerjakan atau yang biasa disebut dengan evaluasi kinerja. Istilah evaluasi kinerja merupakan suatu kegiatan evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh tingkat profesionalisme karyawan dan seberapa tepat karyawan telah melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya. Dalam pelaksanaannya, kegiatan evaluasi kinerja yang dilakukan di beberapa perusahaan/organisasi masih ada yang dilaksanakan secara manual, sehingga dimungkinkan hasil dari evaluasi kinerja tersebut memiliki keterbatasan dan tidak akurat, sehingga seiring dengan perkembangan TIK, maka evaluasi kinerja karyawan didukung oleh suatu aplikasi. Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis dalam rangka memperoleh hasil pekerjaan (kinerja) karyawan dan kinerja organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja perusahaan/organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber Daya personil perusahaan/organisasi.

Dengan menerapkan aplikasi pada evaluasi kinerja karyawan, maka akan tersedia suatu sistem perangkat lunak (*software*) yang dibuat dan dikembangkan untuk membantu melaksanakan tugas-tugas tertentu pada perangkat komputer, laptop atau *smartphone* yang tujuannya membantu mempermudah pelaksanaan tugas tertentu. Aplikasi evaluasi kinerja karyawan merupakan suatu sistem perangkat lunak yang digunakan untuk

melaksanakan dan mempermudah tugas-tugas terkait evaluasi kinerja. Secara umum bentuk aplikasi evaluasi kinerja karyawan yaitu berupa : aplikasi evaluasi kinerja berbasis desktop (*desktop base*) dan berbasis web (*web base*).

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan evaluasi kinerja ?
2. Sebutkan tujuan evaluasi kinerja secara umum ?
3. Jelaskan mengapa instrumen yang digunakan dalam satu sistem evaluasi kinerja di satu perusahaan berbeda dengan instrumen yang digunakan oleh perusahaan lain ?
4. Jelaskan perbedaan aplikasi *software* spesialis dengan aplikasi paket ?
5. Jelaskan perbedaan aplikasi evaluasi kinerja yang berbasis desktop dengan evaluasi kinerja yang berbasis web ?

DAFTAR PUSTAKA

- Ardyanto, E., Prasetyo, C. P. and Safa, M. (2019) 'Rancang Bangun Sistem Informasi Penjualan Alat Tulis Kantor (ATK) Berbasis Desktop Pada Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA)', *Jurnal TECNOSCIENZA*, 4(1), pp. 113–122.
- Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Barat (2019) 'Model penilaian kinerja pns berbasis aplikasi mobile'. Available at: <https://www.menpan.go.id/site/download/file/6158-1-model-penilaian-kinerja-pns-berbasis-mobile-oleh-bkd-provinsi-jawa-barat>.
- Dhanta (2009) *Kamus Istilah Komputer Grafis & Internet*. Surabaya: Indah.
- Fikry, M., Safaat, N. and Dwiki, R. (2020) *Aplikasi Penilaian Kinerja Pegawai (SKP)*. Available at: <https://topapp.id/software/37> (Accessed: 16 March 2021).
- Hakim, L. and Mustaqiem (2016) 'Sistem Informasi Penilaian Kinerja Guru Pada Sma Negeri 2 Sampit Berbasis Desktop', *Jurnal Penelitian Dosen FIKOM (UNDA)*, 5(2), pp. 1–6.
- id.wikipedia.org (2020) *Aplikasi*. Available at: <https://id.wikipedia.org/wiki/Aplikasi> (Accessed: 16 March 2021).

- Jaya, K. A., Safriadi, N. and Perwitasari, A. (2018) 'Aplikasi Monitoring dan Evaluasi Kinerja Aparatur di Kejaksaan Negeri Mempawah', *Jurnal Sistem dan Teknologi Informasi (JustIN)*, 6(1), p. 21. doi: 10.26418/justin.v6i1.23314.
- Kadir, A. (2008) *Pengenalan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Konixbam (2009) *Aplikasi Dekstop Menggunakan VB. Net*. Surabaya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marimin and Maghfiroh, N. (2011) *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor: IPB Press.
- Marliani, L. (2019) 'Motivasi Kerja Dalam Perspektif Douglas Mc Gregor', *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(2), p. 3.
- Neal, J. E. (2004) *Panduan Evaluasi Kinerja karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Noviansyah, E. (2008) *Aplikasi Website Museum Nasional Menggunakan Macromedia Dreamweaver MX*. Jakarta: STIK.
- O'Brien, J. A. and Marakas, G. M. (2010) *Management System Information*. 9th edn. New York: McGraw-Hill.
- Pratama, B. (2005) 'Klasifikasi Aplikasi', *Snati*, pp. 59–63.
- Rahadi, D. R. (2010) *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Sastrohadiwiryono, S. (2001) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Shelly, G. B. and Vermaat, M. E. (2009) *Discovering Computers 2009: Complete*. America: Material.
- Simanjuntak, P. J. (2005) *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE Universitas Indonesia.
- Simarmata, J. (2010) *Rekayasa Perangkat Lunak*. Yogyakarta: Andi.
- Sunyoto, A. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Wicaksono, T. A. (2017) *Aplikasi Penilaian Kinerja Tentor Menggunakan Metode Simple Multi Attribute Rating Technique (SMART) Berbasis Desktop*. Universitas Teknologi Yogyakarta.
- Wirawan (2009) *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.



MOTIVASI, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

Diana Triwardhani, SE, MM
UPN Veteran Jakarta

A. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu usaha ditentukan oleh manajemen pengelolanya, termasuk di sini adalah para karyawan. Apalagi di era globalisasi saat ini, persaingan semakin ketat, sehingga para karyawan harus mampu memberikan kontribusi agar keberlangsungan perusahaan terus meningkat seiring perkembangan jaman yang semakin kompleks. Perusahaan harus dapat memupuk jiwa kompetitif dari para karyawan sehingga kontribusi para karyawan akan usaha perusahaan tetap eksis jauh dari kebangkrutan. sehingga perusahaan mampu untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya serta dapat menghadapi para pesaing yang akan selalu berdatangan.

Karena tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha

untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi, lingkungan kerja yang baik serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu juga agar para karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi pada perusahaan, maka perusahaan harus memberikan kompensasi tersebut.

Kompensasi merupakan hak setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan, dengan pemberian kompensasi diharapkan karyawan dapat produktif dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap tugasnya, sehingga target volume produksi perusahaan dapat terpenuhi. Hasil kerja yang baik dapat menjadi tolak ukur suatu perusahaan memberikan kompensasi atau bayaran dalam bentuk keuangan (finansial) yang baik juga terhadap seorang karyawan. Tidak hanya sebatas balas jasa dalam bentuk keuangan, untuk meningkatkan kinerjanya tentu karyawan membutuhkan kenyamanan selama bekerja, fasilitas di lingkungan kantor pun dapat menjadi kompensasi secara tidak langsung kepada karyawan yang telah berkomitmen untuk menyalurkan pengetahuan, ide, waktu, dan sebagainya untuk kemajuan atau pencapaian tujuan organisasi perusahaan atau organisasi pemerintahan.

Apabila motivasi kerja atau motivasi berprestasi dari para karyawan sudah terbentuk kemudian perusahaan tempatnya bekerja sudah memberikan kompensasi sesuai harapan karyawan maka akan timbul kepuasan kerja dalam diri karyawan.

Kepuasan dan kenyamanan seseorang di lingkungan kantor dapat dilihat dari bentuk fasilitas yang diberikan kantor atau instansi bersangkutan. Bentuk lingkungan di kantor atau instansi dapat berbentuk

seperti tersedianya parkir kendaraan, lingkungan kerja yang bersih, fasilitas kantor yang memadai, dan lain-lain dapat menjadi sarana penunjang peningkatan kinerja karyawan. Kenyamanan yang dirasakan karyawan juga bisa berbentuk kenyamanan secara psikologis seperti terciptanya hubungan kerja antar karyawan juga antara atasan dan bawahan yang baik juga menimbulkan semangat dan peningkatan kinerja di antara karyawan. Artinya peningkatan kinerja ini tentu dipengaruhi dari motivasi-motivasi yang membentuk karyawan menjadi lebih kompetitif dalam mencapai sebuah tujuan organisasi perusahaan atau organisasi pemerintahan.

Apabila dilihat secara mendalam kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung dipengaruhi oleh motivasi karyawan juga kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu di sini akan dibahas tentang apa itu motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan.

B. MOTIVASI

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam dirinya seseorang untuk bertindak atau berperilaku, (Soekidjo Notoatmodjo, 2014) juga mengemukakan bahwa Motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behaviour* = OB, guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja. (Winardi, 2011). Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). (Purnamie Titisari, 2014).

Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidikan, manajer, dan penelitian, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Menurut H. B Siswanto, (2005) motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan (*moves*) dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah

mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan yang mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja. (Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, 2013) Motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual.(Winardi, 2011)

Dari definisi yang telah dipaparkan tersebut, maka motivasi dapat disimpulkan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu, suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat agar mau bekerja secara maksimal sehingga keinginan-keinginan bisa tercapai dengan baik, sehingga inisiasi dan pengarahannya tingkah laku, sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri dan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

2. Dasar Hukum Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari kata latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Dan kata motivasi tidak lepas dari kata kebutuhan (*needs*). Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu di tanggapi atau di respon. Tanggapan dalam kebutuhan tersebut di wujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa atau menjadi puas. Apabila kebutuhan tersebut belum di respon maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sampai dengan terpenuhinya kebutuhan yang di maksud.

Motivasi berperan penting dalam diri manusia, karena tidak akan ada yang memenuhi semua kebutuhan kita, dan tidak akan mendapat apa yang kita inginkan kecuali dengan berusaha untuk meraihnya sendiri.

3. Prinsip-prinsip Motivasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu :

a. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang di inginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

4. Fungsi Motivasi Kerja

Menurut Ananto Pramadhika, (2011), motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan, Fungsi tersebut adalah:

a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, tanpa motivasi tidak akan timbul suatu tindakan atau perbuatan.

b. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

- c. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

5. Tujuan Motivasi Kerja

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau mengunggah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. (H Wahyu Fitri, 2012) Sedangkan tujuan motivasi dalam Melayu S.P Hasibuan (2011) mengungkapkan bahwa :

- a. meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawannya.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

6. Teori-Teori Motivasi Kerja

- a. Teori McClelland (Robbin, 2007)

Mengatakan bahwa teori berfokus pada tiga kebutuhan, pencapaian, dan hubungan. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) : Dorongan untuk melebihi mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*) : Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

- 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) : keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.
- b. Teori Herzberg (Robbin, 2007)
- Teori ini mengatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi seseorang dalam bertugas pekerjaannya yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik.
1. Faktor intrinsik seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan itu sendiri.
 2. Faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, gaji, keamanan kerja.
- c. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan, Robbin, 2007))
- 1) Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan seks.
 - 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
 - 3) Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*).
 - 4) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
 - 5) Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata. Teori Robbins (2007) Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik dari atasan atau dari lingkungan kerja serta adanya dasar untuk memenuhi rasa puas serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

7. Bentuk Motivasi Kerja

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut:

a. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berwujud uang. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Uang telah dihubungkan dengan naluri yang paling fundamental dan mungkin di antara naluri biologis yang lain. Makan bukan merupakan hal yang luar biasa, kompensasi berupa uang telah mengembangkan reputasinya sebagai stimulus yang mujarab.

b. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan yang dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Fungsi pengendalian mencakup penilaian kinerja, pemeriksaan mutu, dan pengukuran hasil kerja.

c. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapinya dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai satu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia.

8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas:

a. Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja :

- 1) Lingkungan kerja yang menyenangkan.
Adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri
- 2) Kompensasi yang memadai.
Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk kehidupan diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- 3) Supervisi yang baik.
Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- 4) Adanya penghargaan atas prestasi.
Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan pada dirinya untuk perusahaan, agar dapat meraih penghargaan atas prestasi dan jaminan karir yang jelas di dalam perusahaan.
- 5) Status dan tanggung jawab.
Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja di perusahaan.
- 6) Peraturan yang berlaku.
Bagi perusahaan yang besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.

Faktor internal yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup.
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki.
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- 4) Keinginan untuk berkuasa.

C. KOMPENSASI

1. Pengertian Kompensasi

Ada beberapa definisi tentang kompensasi menurut para ahli di antaranya:

kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya , yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. (Burhanuddin Yusuf, 2015).

Menurut Danang Sunyoto (2012) Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya.

Menurut Sutrisno(2012) kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Sastrohadiwiryono, B. Siswanto, 2005)

2. Jenis- jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada para karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

a. Kompensasi yang bersifat finansial

Kompensasi yang bersifat finansial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang, baik secara periodik (mingguan, bulanan, atau tahunan).Termasuk dalam jenis kompensasi bersifat finansial adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain sebagainya yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.

b. Kompensasi yang bersifat non finansial

Kompensasi yang bersifat non finansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Termasuk dalam kompensasi yang bersifat non finansial adalah penyelenggaraan program-program

pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin atau cafetaria, penyediaan tempat beribadat di tempat kerja, penyediaan lapangan olahraga, dan lain sebagainya.

Berdasarkan mekanisme penerimaannya kompensasi dapat dibedakan ke dalam dua macam yaitu:

- a. Kompensasi langsung, yaitu penghargaan atau ganjaran gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
- b. Kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung, yaitu pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap dapat berupa uang atau barang, misalnya THR, Asuransi, dan jaminan kesehatan.

3. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

- Fungsi Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
- b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

- Tujuan Pemberian Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah atau mendekati hal yang ingin dicapai. Menurut Notoadmodjo, (2009) ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. **Menghargai Prestasi Kerja**
Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.
 - b. **Ikatan Kerja Sama**
Dengan Pemberian Kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara atasan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan atasan/pimpinan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
 - c. **Menjamin keadilan**
Administrasi Pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
 - d. **Mempertahankan Karyawan Yang Sudah Ada**
Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja.
 - e. **Memperoleh Karyawan Yang Cakap**
Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
 - f. **Pengendalian Biaya**
Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain.
- **Faktor- faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**
Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bias dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu, ada anggapan bahwa besar

kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

- a. **Tingkat Biaya Hidup**
Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM). Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan jauh lebih berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil.
- b. **Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja**
Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan kerja (permintaan), maka kompensasi relatif kecil . sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
- c. **Pemerintah**
Pemerintah secara langsung mempengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah, antara lain sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum.
- d. **Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai**
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.
- e. **Peraturan Serikat Buruh**
Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting. Ia akan dapat menjembatani kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi yaitu:

- a. **Produktivitas**
Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan.
- b. **Kemampuan untuk membayar**
Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan.

- c. Kesiediaan untuk membayar
Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.
- d. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi.

D. KEPUASAN KERJA

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Ada beberapa definisi tentang kepuasan kerja menurut para ahli di antaranya:

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Muchlas (2008) kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang seharusnya diterima menurut perhitungannya sendiri.

Menurut Siagian (2008) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut Edy Sutrisno (2012) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor baik secara internal maupun eksternal karyawan. Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasibuan (2009) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan antara lain :

- a. Balas jasa yang adil dan layak.
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian.

- c. Berat ringannya pekerjaan.
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Adapun menurut Edy Sutrisno (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan jumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- e. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- f. Faktor pegawai. yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- g. Faktor sosial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan.
- h. Faktor Psikologis. Merupakan faktor yang berhubungan dengan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- i. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

3. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kanicki dalam buku Wibowo (2016), terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

- a. Need fulfillment (pembunuhan kebutuhan)
Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. Discrepancies (perbedaan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pembunuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.
- c. Value Attainment (pencapaian nilai)
Gagasan *value attainment* bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pembunuhan nilai kerja individual yang penting.
- d. Dispositional/genetic components (komponen genetik)
Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas, model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

E. RANGKUMAN MATERI

Apabila motivasi kerja atau motivasi berprestasi dari para karyawan sudah terbentuk kemudian perusahaan tempatnya bekerja sudah memberikan kompensasi sesuai harapan karyawan maka akan timbul kepuasan kerja dalam diri karyawan.

Kepuasan dan kenyamanan seseorang di lingkungan kantor dapat dilihat dari bentuk fasilitas yang diberikan kantor atau instansi bersangkutan. Dengan demikian pemberian kompensasi yang baik akan

berdampak positif kepada kepuasan kerja karyawan dan hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan motivasi kerja yang keras, dan semakin tinggi tingkat kompensasi yang diterima semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut, dan hal ini akan berdampak baik untuk perusahaan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan motivasi? Faktor-faktor apa yang mendorong motivasi?
2. Sebutkan fungsi-fungsi motivasi kerja!
3. Apa yang dimaksud dengan kompensasi ? Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis kompensasi?
4. Apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja? Sebutkan dan jelaskan penyebab kepuasan kerja!
5. Mengapa banyak orang tidak puas terhadap pekerjaannya?

DAFTAR PUSTAKA

- Ananto Pramadhika, 2011, "Motivasi Kerja Dalam Islam" *Jurnal Motivasi Kerja*, September 2011,
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Bumi Aksara, Jakarta, 2011.
- H Wahyu Fitri, 2016, "Tujuan Pemberian Motivasi" *Jurnal Pemberian Motivasi Kerja*, Mei 2016
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Muchlas, M. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajahmada Pers.
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009.
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organizational Behavior*, Salemba Empat, Jakarta, 2009.
- Siagian . 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Bumi Aksara
- Siswanto, H.B, *Pengantar Menejemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005.
- Sunyoto, Danang . 2012. *Sumber Daya Manusia Cetakan I*. Yogyakarta : CAPS.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Grup.
- Titisari, Purnamie, *Perananan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Karyawan*, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2014.
- Triton, PB. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Yogyakarta :
- Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Rajawali, Jakarta, 2011
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Press.
- Yusuf , Burhanuddin. 2015 .*Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan syariah*. Jakarta : Raja Grafindo.

Zainal, Veithzal Rivai. Dkk. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



MANAJEMEN KINERJA

Anne Haerany, S.E., M.E.Sy.
STEI Al Ishlah Cirebon

A. PENDAHULUAN

Dalam pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan, diperlukan tata kelola atau manajerial yang baik. Pengetahuan dasar manajemen perlu dipahami dan diterapkan dengan baik oleh manajer sehingga akan sangat membantu dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang baik adalah kunci kesejahteraan masyarakat yang terdiri dari berbagai macam organisasi. Salah satu aspek kunci dalam manajemen adalah bagaimana manajer dapat mengenali peran dan pentingnya para pihak yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Pengeluaran organisasi dalam sumber daya manusia adalah paling dominan dibanding pengeluaran dalam sumber daya yang lain. Dalam persaingan yang semakin ketat di pasar global sekarang ini, banyak organisasi bisnis terkena musibah karena kalah bersaing, menderita kerugian, bahkan menderita kebangkrutan, yang disebabkan rendahnya produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi bisnis tersebut. Masalah yang menimpa organisasi bisnis yang seperti itu dapat diselesaikan dengan mencari penyebab pokoknya. Salah satu penyebab umum dari

permasalahan yang terjadi adalah karena organisasi bisnis masih menerapkan manajemen kinerja (*performance management*) tradisional.

Dalam sistem ekonomi global yang merupakan sistem tanpa batas-batas negara yang secara bertahap menjadi kenyataan, lingkungan bisnis cepat sekali berubah. Terutama dengan didukung oleh perkembangan teknologi informasi dan transportasi yang semakin pesat. Globalisasi menjanjikan kesempatan pada setiap orang di mana saja untuk mendapatkan akses kemana pun dan dengan cara apa pun untuk berhubungan dengan segala hal yang terbaik di seluruh dunia. Manajemen merupakan suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam dunia perusahaan, karena dalam proses manajemen terdapat langkah-langkah atau tahapan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN KINERJA

Manajemen berasal dari kata *“to manage”* yang berarti mengatur. Menurut George R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut John R Schermerhorn Jr dalam bukunya *Management*, manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusia dan material untuk mencapai tujuan. Dari beberapa definisi manajemen yang diberikan oleh para ahli, dapat disimpulkan manajemen mencakup tiga aspek, yaitu:

- a. Pertama : manajemen sebagai proses
- b. Kedua : adanya tujuan yang telah ditetapkan
- c. Ketiga : mencapai tujuan secara efektif dan efisien

Kata kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance* yang sering diindonesiakan menjadi kata performa. (Wirawan, 2009)

Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

Beberapa definisi diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut: (Wibowo, 2007)

1. Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 1994).
2. Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 2004).
3. Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya (Schwartz, 1999)
4. Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiring yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumber daya (Costello, 1994)

Dengan memperhatikan pendapat para ahli, maka dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

C. RUANG LINGKUP MANAJEMEN KINERJA.

Armstrong (2006) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses terencana meliputi perjanjian kerja, pengukuran kerja, umpan balik, penguatan kinerja dan dialog. Ruang lingkup manajemen kinerja meliputi pengukuran hasil kinerja yang ditunjukkan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kinerja. Pusat perhatian manajemen kinerja adalah target, pengukuran, indikator dan standard kinerja. Praktik manajemen kinerja mengacu kepada perjanjian kerja yang telah disepakati bersama, target dan pengembangan kinerja serta rencana pengembangan karir. Manajemen kinerja memfasilitasi terjadinya dialog bersama antara organisasi dan pegawai tentang kinerja, kemungkinan adanya perbaikan secara terus menerus tentang pencapaian, persyaratan dan perencanaan kinerja.

Masih menurut Armstrong (2006) ruang lingkup manajemen kinerja juga mengenai permasalahan input dan nilai-nilai organisasi. Input organisasi berupa ilmu pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Kebutuhan pengembangan kinerja diidentifikasi berdasarkan persyaratan-persyaratan kinerja serta melakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan yang telah dicapai melalui penggunaan pengetahuan dan keterampilan yang efektif, melalui perilaku yang pantas, yaitu perilaku yang menjunjung tinggi nilai-nilai inti organisasi.

Manajemen kinerja lebih fokus terhadap perencanaan dan peningkatan kinerja di masa yang akan datang, bukannya membahas masalah evaluasi kinerja di masa lalu. Fungsi manajemen kinerja merupakan proses evolusi yang terjadi terus menerus, dimana kinerja meningkat dari waktu ke waktu, dan menyediakan kesempatan untuk berdialog antar pegawai dengan manajemen mengenai kebutuhan pengembangan kinerja. Manajemen kinerja pada prinsipnya bukan hanya berusaha meningkatkan kinerja individu, namun juga kelompok. Fokus manajemen kinerja sebenarnya pengembangan kinerja pegawai, namun juga terkait dengan sistem imbalan melalui provisi, umpan balik kinerja, penghargaan dan identifikasi pengembangan karir pegawai. Dalam konteks ini, manajemen kinerja lebih berperan dalam upaya pengembangan pegawai, dibandingkan peran dalam sistem imbalan atau pengupahan.

Perspektif baru manajemen kinerja berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di negara-negara maju seperti di Inggris dan Amerika Serikat, menunjukkan hal-hal sebagai berikut (Armstrong : 2006) :

- Manajemen kinerja menekankan pembahasan pada perencanaan kinerja masa mendatang, bukannya *me-review* kinerja masa lalu.
- Ruang lingkup manajemen kinerja lebih luas dibanding hanya sekedar fokus terhadap tanggung jawab kerja.
- Penghargaan merupakan akumulasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja.

D. SEJARAH MANAJEMEN KINERJA

Menurut Wirawan (2009 : 22) Manajemen kinerja (khususnya evaluasi kinerja) dimulai di Cina tahun 2000 Sebelum Masehi. Hal itu dilakukan dalam rangka merekrut karyawan (pegawai) administrasi kerajaan yang akan melaksanakan tugasnya sebagai abdi negara yang memenuhi pengetahuan, keterampilan, dan sifat personalitas tertentu. Para calon pegawai kerajaan harus lebih dahulu dievaluasi melalui ujian pelayanan publik yang meliputi kemampuan berhitung, menulis, serta membaca huruf Cina dan kesenian. Pada tahun 1887 di Amerika Serikat telah dilakukan evaluasi kinerja secara formal oleh *Federal Civil Services Commission* dalam bentuk **merit rating system**, untuk menilai mutu pegawai lembaga pemerintah federal. Pada tahun 1914 Fredrick Winslow Taylor, pencetus *scientific management* memperkenalkan evaluasi kinerja, yang waktu itu belum begitu berkembang, karena hanya beberapa perusahaan besar dan organisasi tentara yang melaksanakan. Dan evaluasi kinerja pada waktu itu hanya fokus pada sifat pribadi dan personalitas karyawan, dan kurang memperhatikan prestasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan atau perilaku kerja karyawan. Pada abad ke 19 di Inggris sudah dibentuk *Royal Commission* yang bertugas mengevaluasi layanan publik. Akan tetapi evaluasi hanya merupakan aktivitas administrasi, belum merupakan cabang ilmu pengetahuan yang mandiri (Wirawan, 2009 : 4)

Dick Grote (2002) masih dalam Wirawan (2009) menjelaskan bahwa pada tahun 1957 Douglas Mc Gregor pencetus Teory X dan Teory Y, menerapkan teori Peter Drucker mengenai *Management By Objective* (MBO) dalam evaluasi kinerja yang kemudian merubah konsepsi evaluasi

kinerja. Perusahaan General Elektrik merupakan perusahaan pertama yang menerapkan konsep evaluasi kinerja Mc Gregor. Perusahaan ini kemudian mengadakan studi ilmiah mengenai evaluasi kinerja, yang menghasilkan beberapa rumusan berikut ini:

- a) Kritik terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan prestasi kerja.
- b) Pujian mempunyai pengaruh kecil terhadap kinerja karyawan.
- c) Kinerja karyawan meningkat jika ditentukan tujuan karyawan yang spesifik.
- d) Upaya mempertahankan diri sebagai hasil prosedur evaluasi kinerja yang mengkritik karyawan menurunkan kinerjanya.
- e) Pelatihan (*coaching*) harus merupakan kegiatan sehari-hari, bukan aktivitas tahunan.
- f) Yang memperbaiki kinerja adalah penetapan tujuan bersama, bukan mengkritik karyawan.
- g) Wawancara evaluasi kinerja yang dirancang terutama untuk memperbaiki kinerja harus tidak dalam waktu yang bersamaan dengan menilai gajinya atau promosi sebagai imbalannya.
- h) Partisipasi karyawan dalam prosedur penetapan tujuan membantu memproduksi hasil yang menguntungkan.

Evaluasi kinerja sebagai alat manajemen di Amerika Serikat dengan cepat tersebar. Pada tahun 1950-an lebih dari 400 pengusaha yang di survey menyatakan melaksanakan evaluasi kinerja. 75% - 90% perusahaan menggunakan evaluasi kinerja formal pada tahun 2000-an untuk menilai para karyawan dan manajernya.

Di Indonesia evaluasi kinerja sudah dilakukan sejak zaman penjajahan Belanda. Pegawai negeri pada zaman penjajahan Belanda dievaluasi untuk menentukan kesetiaan dan kedisiplinannya. Begitu juga pada perusahaan-perusahaan Belanda pada masa penjajahan, evaluasi kinerja dilakukan sebagai bagian dari supervisi kerja. Pada masa awal kemerdekaan 1945-1950 pemerintah belum melakukan evaluasi kinerja, karena di sibukkan oleh upaya mempertahankan kemerdekaan, dan yang baru ada waktu itu adalah Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1952 tentang Daftar Pernyataan Kecakapan Pegawai Negeri. Kemudian pada masa

pemerintahan Orde Baru pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang mengatur tentang sistem evaluasi kinerja pegawai yang disebut dengan istilah Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) (Wirawan, 2009 : 22).

E. TUJUAN MANAJEMEN KINERJA

Adapun tujuan dari manajemen kinerja adalah (Williams, 1998; Amstrong & Baron, 2005; Wibisono, 2006):

1. Mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir.
2. Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi.
3. Membantu penentuan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja tiap bagian dalam organisasi, dan kinerja individual.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dengan perbaikan berkesinambungan.
5. Mendorong karyawan agar bekerja sesuai prosedur, dengan semangat, dan produktif sehingga hasil kerja optimal.

Manajemen kinerja yang efektif akan memberikan beberapa hasil, di antaranya adalah:

1. Tujuan yang jelas bagi organisasi dan proses yang benar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengukur, dan membahas tujuan.
2. Integrasi antara tujuan secara luas yang dibuat oleh manajemen senior dengan tujuan masing-masing pekerja.
3. Kejelasan yang lebih baik mengenai aspirasi dan tujuan organisasi.
4. Pelaksanaan dialog berkelanjutan antara manajemen dengan pekerja.
5. Pengembangan lingkungan yang lebih terbuka.
6. Perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan.
7. Mendorong pengembangan pribadi.

F. PANDANGAN DASAR SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Bacal (1998) mengungkapkan lima pandangan dasar dalam sistem manajemen kinerja, yaitu

1. Model integrative untuk kinerja organisasi. Pada pandangan ini, manajemen kinerja sebagai suatu struktur *system integrative* yang saling berkesinambungan antar aspek. Sehingga keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh keseluruhan aspek yang ada dalam suatu organisasi, tidak ditentukan bagian per bagian.
2. Fokus pada proses dan hasil. Manajemen kinerja menjadi suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil (pandangan tradisional). Proses menjadi salah satu aspek penunjang yang penting dalam penentuan hasil yang baik.
3. Keterlibatan pihak yang berkaitan dalam pencapaian tujuan. Pekerja sebagai subyek utama yang melakukan proses bisnis organisasi secara langsung. Maka dari itu, keterlibatan pihak yang berkaitan (pekerja) menjadi penunjang dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Penilaian kinerja objektif dan mengena pada sasaran. Manajemen kinerja mencakup penilaian kinerja objektif dan sesuai dengan sasaran tiap bagian organisasi yang berkaitan. Akhirnya, hal ini berpotensi pada dampak positif dari penilaian kinerja yang sukses dan terstruktur.
5. Evaluasi dan pembelajaran antara atasan dan bawahan. Manajemen kinerja yang baik mampu menyediakan suatu hasil evaluasi kinerja terukur. Hasil evaluasi dapat memberikan informasi pada pihak terkait (atasan maupun bawahan). Informasi mengenai hasil evaluasi dapat menjadi sarana pembelajaran dan penentu tindakan perbaikan di masa mendatang.

G. TAHAPAN MANAJEMEN KINERJA

Tahapan Manajemen Kinerja Menurut Williams (1998), terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Tahapan ini menjadi suatu siklus manajemen kinerja yang saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lain.

1. Tahap pertama: directing/planning.

Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar/basis pengukuran kinerja. Kemudian, dilakukan pengarahan konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Indikator-indikator target juga didefinisikan di tahap ini. Menurut Khera (1998), penentuan target/goal akan efektif bila mengadopsi SMART. SMART merupakan singkatan dari *Spesific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound* (dalam Ilyas, 2006 : 28). Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (*spesific*), terukur keberhasilannya (*measureable*) dan orang lain dapat memahami/melihat keberhasilannya. Target harus memungkinkan untuk dicapai, tidak terlalu rendah atau berlebihan (*achievable*), masuk akal dan sesuai kondisi/realita (*realistic*), serta jelas sasaran waktunya (*timebound*).

2. Tahap kedua: managing/supporting.

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

3. Tahap ketiga: review/appraising.

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

4. Tahap keempat: developing/rewarding.

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

H. MODEL MANAJEMEN KINERJA

Pertanyaan pertama yang akan timbul dalam benak kita adalah bagaimana cara kerja manajemen kinerja itu. Jawabannya akan kita temukan dalam model-model yang diperkenalkan dan dikembangkan oleh para pakar manajemen. Wibowo (2007) menyebut beberapa pakar manajemen yang memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja ini antara lain:

a. Model Deming

Amstrong dan Baron, *Performance Management*, (1998: 57) dalam Wibowo (2007: 22) menjelaskan bahwa Model Deming Model Deming ini diambil dari nama Dr. William Edward Deming seorang pakar manajemen kinerja yang memperkenalkan teori manajemen "*Total Quality Management*" (TQM) yang di dalam teori itu ada model manajemen kinerja yang kemudian disebut "model Deming". Pada mulanya ketika TQM ini diperkenalkan oleh Deming pada tahun 1920-an, para industriawan dan para manajer di Amerika Serikat kurang memperhatikan. Para industriawan dan para manajer mereka lebih senang menerapkan manajemen tradisional yang bersifat otokratis, dimana pengambilan keputusan diambil oleh top eksekutif, sedangkan karyawan sekedar melaksanakan keputusan tersebut. Kualitas produksi ditentukan oleh standar produksi perusahaan.⁶ Para industriawan dan para manajer di Amerika Serikat baru sadar dan menaruh perhatian terhadap teori yang diperkenalkan dan dikembangkan oleh Deming, setelah Deming berhasil mengajarkannya kepada para insinyur industri- industri Jepang. Dalam waktu yang relatif singkat hanya kurang lebih sepuluh tahun setelah kehancuran dua kota industri Jepang Hiroshima dan Nagasaki akibat dibom oleh sekutu dalam perang dunia II, industri Jepang berhasil bangkit kembali. Berkat kemajuan industrinya pada pertengahan tahun 1950-an Jepang sudah bisa membayar utang rampasan perangnya kepada negara-negara yang sempat dijajahnya pada perang dunia II termasuk Indonesia. Kunci sukses manajemen industri Jepang terletak pada tiga hal berikut:

1. Para industriawan dan para manajer Jepang berhasil menerapkan TQM yang di dalamnya mengandung teori manajemen kinerja yang diperkenalkan oleh Deming dengan konsep *Plan, Do, Monitor, and*

Review (PDMR). Kemudian sebagian dari pakar manajemen ada pula yang menyebutnya dengan *Plan, Do, Check, and Action* (PDCA)

2. Semangat kerja yang luar biasa dan motivasi yang tinggi dari bangsa Jepang untuk bangkit kembali setelah kekalahannya dalam perang dunia II membuat bangsa Jepang bertekad dengan sungguh-sungguh menerapkan teori *Total Quality Management* (TQM) dan mengadopsinya menjadi manajemen mutu ala Jepang yang mereka beri nama “KAIZEN” (tidak ada hari tanpa
3. Para pemimpin Jepang baik pemimpin pemerintahan maupun pemimpin bisnis sangat menghargai hasil-hasil penelitian yang berdasarkan ilmu pengetahuan. Jepang adalah negara yang unggul dalam produksi otomotif dan *information technology* (IT). Salah satu faktor yang mendorong kemajuan Jepang dalam industri otomotif dan teknologi informasi adalah karena Jepang sangat menghargai dan mau menerapkan hasil-hasil penelitian berkenaan dengan produk yang dihasilkannya.

b. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu apa yang menjadi “harapan” (hasil) yang diinginkan. Kemudian menentukan “dukungan” apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dilakukan peninjauan (“mereview”) kembali dan penilaian terhadap kinerja. Kemudian melakukan “pengelolaan” terhadap standar kinerja. Bersamaan dengan proses pelaksanaan kinerja dilakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Bagaimana proses manajemen kinerja model Torrington dan Hall dapat dilihat pada gambar berikut: Perkembangan Manajemen Kinerja Prof. Dr. H. M. Ma’ruf Abdullah, SH. MM (Amstrong and Baron, 1998: 56) dalam (Wibowo : 2007,23).

c. Model Costello

Model Costello juga dalam bentuk siklus. Diawali dengan melakukan persiapan perencanaan (*preplanning*). Dari *preplanning* itu baru dibuat rencana kinerja dan pengembangannya. Selanjutnya untuk meningkatkan

kinerja karyawan (SDM) dilakukan *coaching* kepada karyawan (SDM). Setelah itu dilakukan pengukuran kemajuan kinerja karyawan. Selama proses berlangsung juga dilakukan peninjauan kembali terhadap kemajuan pekerjaan, dan apabila diperlukan dapat dilakukan penyesuaian rencana. Pelaksanaan *coaching* dan *review* dilakukan secara berkala, dan pada akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan. Hasil penilaian kinerja antara lain digunakan untuk umpan balik (*feedback*) perbaikan kinerja, mempertimbangkan perbaikan penggajian, dan sebagai dasar pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut pengembangan SDM. (Costello, 1994: 4) dalam Wibowo (2007: 24).

d. Model Armstrong dan Baron.

Armstrong dan Baron mengemukakan siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan. Prosesnya merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan yang bermuara pada pencapaian hasil (kinerja) yang diharapkan. (Armstrong and Baron, 1998: 56) dalam Wibowo (2007: 25).

I. RANGKUMAN MATERI

Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Ruang lingkup manajemen kinerja meliputi pengukuran hasil kinerja yang ditunjukkan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kinerja. Tujuan dari manajemen kinerja adalah mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir, mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi, membantu penentuan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja tiap bagian dalam organisasi, dan kinerja individual, meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dengan perbaikan berkesinambungan, mendorong karyawan agar bekerja sesuai prosedur, dengan semangat, dan produktif sehingga hasil kerja optimal. Tahapan manajemen kinerja ada 4 yaitu *directing/planning*, *managing/supporting*, *review/appraising*, *developing/rewarding*. Ada beberapa pakar manajemen yang

memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja ini antara lain Deming, Torington dan Hall, Costello, Armstrong dan Baron.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen kinerja?
2. Apa tujuan dari manajemen kinerja?
3. Ceritakan secara singkat sejarah manajemen kinerja!
4. Sebutkan dan jelaskan tahapan manajemen kinerja!
5. Sebutkan dan jelaskan model manajemen kinerja!

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2006). *Performance Management : a strategic and integrated approach to achieve succes*. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Bacal, R. (1998). *Performance Management*. Boston: McGraw Hill.
- Baron, M. A. (2005). *Managing Performance : Performance Management in Action*. UK: CIPD Publishing.
- Dunn, W. N. (1998). *Analisa Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.



KECERDASAN EMOSIONAL QUESTION

Dr. Anis Masyrurroh, MT
Universitas Banten Jaya

A. PENDAHULUAN

Kecerdasan emosional (EQ) merupakan kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya, menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial (Goleman, 2002). Individu yang mempunyai tingkat kecerdasan emosional yang baik dapat menjadi lebih terampil dalam menenangkan dirinya dengan cepat, lebih terampil dalam memusatkan suatu perhatian, lebih baik dalam berhubungan dengan orang lain, lebih cerdas, lebih mudah menerima perasaan-perasaan dan lebih banyak pengalaman dalam memecahkan suatu permasalahan sendiri (Misnawati, 2016). Sedangkan individu dengan tingkat kecerdasan emosional yang rendah tidak akan mampu mengendalikan emosi, ketika seseorang dihadapkan pada sebuah permasalahan, individu tersebut akan mengalami stress karena merasa tidak mampu sehingga sulit mengambil keputusan. Pengertian Kecerdasan Emosi - Istilah “kecerdasan emosional” pertama kali dilontarkan pada tahun 1990 oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan John Mayer dari University of New Hampshire untuk menerangkan kualitas-kualitas emosional yang tampaknya penting bagi

keberhasilan. Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional atau yang sering disebut EQ sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan (Yulisubandi, 2009).

B. DEFINISI KECERDASAN EMOSIONAL

Kecerdasan emosional sangat dipengaruhi oleh lingkungan, tidak bersifat menetap, dapat berubah-ubah setiap saat. Untuk itu peranan lingkungan terutama orang tua pada masa kanak-kanak sangat mempengaruhi dalam pembentukan kecerdasan emosional.

Gardner (dalam Goleman, 2009) mengatakan bahwa bukan hanya satu jenis kecerdasan yang monolitik yang penting untuk meraih sukses dalam kehidupan, melainkan ada spektrum kecerdasan yang lebar dengan tujuh varietas utama yaitu linguistik, matematika/logika, spasial, kinestetik, musik, *interpersonal* dan *intrapersonal*. Kecerdasan ini dinamakan oleh Gardner sebagai kecerdasan pribadi yang oleh Daniel Goleman disebut sebagai kecerdasan emosional.

1. Pengertian Kecerdasan Emosional (EQ)

Kecerdasan menurut Spearman dan Jones, bahwa ada suatu konsepsi lama tentang kekuatan (*power*) yang dapat melengkapi akal pikiran manusia dengan gagasan abstrak yang universal, untuk dijadikan sumber tunggal pengetahuan sejati. Kekuatan demikian dalam bahasa Yunani disebut *nuos*, sedangkan penggunaan kekuatan tersebut disebut *noesis*. Kedua istilah tersebut kemudian dalam bahasa Latin dikenal sebagai *intellectus* dan *intelligentia*. Selanjutnya, dalam bahasa Inggris masing-masing diterjemahkan sebagai *intellect* dan *intelligence*. Transisi bahasa tersebut, ternyata membawa perubahan makna yang mencolok. *Intelligence*, yang dalam bahasa Indonesia kita sebut inteligensi (kecerdasan), semula berarti penggunaan kekuatan intelektual secara nyata, tetapi kemudian diartikan sebagai suatu kekuatan lain.

Para pakar memberikan definisi beragam pada kecerdasan emosional (EQ), di antaranya adalah kemampuan untuk menyikapi pengetahuan-pengetahuan emosional dalam bentuk menerima, memahami, dan

mengelolanya. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seperti kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebihi-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali, mengekspresikan dan mengelola emosi, baik emosi dirinya sendiri maupun emosi orang lain dengan tindakan konstruktif, yang mempromosikan kerja sama sebagai tim yang mengacu pada produktifitas dan bukan pada konflik.

2. Aspek-aspek Kecerdasan Emosional

- a. Kesadaran Diri Kesadaran diri yakni kemampuan untuk mengenal dan memilah- milah perasaan, memahami hal yang sedang kita rasakan dan mengapa hal itu kita rasakan, dan mengetahui penyebab munculnya perasaan tersebut, serta pengaruh perilaku kita terhadap orang lain.
- b. Pengaturan Diri Pengaturan diri ialah menangani emosi sedemikian rupa sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya satu gagasan, maupun pulih kembali dari tekanan emosi.
- c. Motivasi Motivasi ialah menggunakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntut kita menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, serta untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.
- d. Empati ialah merasakan yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.
- e. Keterampilan Sosial Keterampilan Sosial ialah menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan, serta untuk bekerja sama dan bekerja dalam *team*.

3. Komponen – Komponen Kecerdasan Emosional Daniel Goleman

Mengklasifikasikan kecerdasan emosional menjadi lima komponen penting yaitu: mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain dan membina hubungan.

- a. **Mengenali emosi diri** Mengenali emosi diri adalah mengetahui apa yang dirasakan seseorang pada suatu saat dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri. Orang yang memiliki keyakinan yang lebih tentang perasaannya adalah orang yang handal bagi kehidupan mereka, karena memiliki perasaan lebih tinggi akan perasaan mereka yang sesungguhnya, atas pengambilan keputusan masalah pribadi. Kemampuan mengenali emosi diri juga merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali perasaannya sendiri sewaktu perasaan atau emosi itu muncul. Ini sering dikatakan sebagai dasar dari kecerdasan emosional. Seseorang yang mampu mengenali emosinya sendiri adalah bila ia memiliki kepekaan yang tajam atas perasaan mereka yang sesungguhnya dan kemudian mengambil keputusan-keputusan secara mantap. Misalnya sikap yang diambil dalam menentukan berbagai pilihan, seperti memilih sekolah, sahabat, pekerjaan, sampai kepada pemilihan pasangan hidup.
- b. **Mengelola Emosi** Mengelola emosi yaitu menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan pas. Kecakapan ini bergantung pula pada kesadaran diri. Mengelola emosi berhubungan dengan kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang timbul karena gagalnya keterampilan emosional dasar. Orang-orang yang buruk kemampuannya dalam keterampilan ini akan terus menerus bertarung melawan perasaan murung, sementara mereka yang pintar dapat bangkit kembali jauh lebih cepat dari kemerosotan dan kejatuhan dalam kehidupan.
- c. **Memotivasi diri sendiri** Memotivasi diri sendiri adalah kemampuan menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri. Orang-orang yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam hal apa pun yang mereka kerjakan. Menurut Goleman, motivasi dan emosi pada dasarnya memiliki

kesamaan yaitu sama-sama menggerakkan. Motivasi menggerakkan manusia untuk meraih sasaran sedangkan emosi menjadi bahan bakar untuk memotivasi, dan motivasi pada gilirannya menggerakkan persepsi dan membentuk tindakan-tindakan.

- d. Mengenali emosi orang lain Mengenali emosi orang lain atau empati adalah kemampuan untuk merasakan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan orang banyak atau masyarakat. Orang yang memiliki empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.
- e. Membina hubungan Membina hubungan yaitu kemampuan mengendalikan dan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain, cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, memahami dan bertindak bijaksana dalam hubungan antar manusia. Singkatnya keterampilan sosial merupakan seni mempengaruhi orang lain. Memperhatikan kelima komponen kecerdasan emosi di atas, dapat dipahami bahwa kecerdasan emosi sangat dibutuhkan oleh manusia dalam rangka mencapai kesuksesan, baik dibidang akademis, karir maupun dalam kehidupan sosial.

4. Faktor – Faktor yang Mempengaruh Kecerdasan Emosional

Perkembangan manusia sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah individu yang memiliki potensi dan kemampuan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki tersebut, sedangkan faktor eksternal adalah dukungan dari lingkungan di sekitarnya untuk lebih mengoptimalkan dari sejuta potensi yang dimilikinya, terutama kecerdasan emosional. Goleman mengatakan bahwa kecerdasan emosi juga dipengaruhi oleh kedua faktor tersebut, di antaranya faktor otak, faktor keluarga, faktor lingkungan sekolah. Berdasarkan uraian tersebut, maka faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya kecerdasan emosional adalah:

- a. Faktor otak La Doux mengungkapkan bagaimana arsitektur otak memberi tempat istimewa bagi amigdala sebagai penjaga emosi,

penjaga yang mampu membajak otak. Amigdala adalah spesialis masalah-masalah emosional. Apabila amigdala dipisahkan dari bagian-bagian otak lainnya, hasilnya adalah ketidakmampuan yang sangat mencolok dalam menangkap makna emosi awal suatu peristiwa, tanpa amigdala tampaknya ia kehilangan semua pemahaman tentang perasaan, juga setiap kemampuan merasakan perasaan. Amigdala berfungsi sebagai semacam gudang ingatan emosional.

b. Fungsi lingkungan keluarga

Orang tua memegang peranan penting terhadap perkembangan kecerdasan emosional anak. Goleman berpendapat bahwa lingkungan keluarga merupakan sekolah pertama bagi anak untuk mempelajari emosi. Dari keluargalah seorang anak mengenal emosi dan yang paling utama adalah orang tua. Jika orang tua tidak mampu atau salah dalam mengenalkan emosi, maka dampaknya akan sangat fatal terhadap anak.

c. Faktor lingkungan sekolah

Dalam hal ini, lingkungan sekolah merupakan faktor penting kedua setelah sekolah, karena dilingkungan ini anak mendapatkan pendidikan lebih lama. Guru memegang peranan penting dalam mengembangkan potensi anak melalui beberapa cara, di antaranya melalui teknik, gaya kepemimpinan, dan metode mengajar sehingga kecerdasan emosional berkembang secara maksimal. Setelah lingkungan keluarga, kemudian lingkungan sekolah mengajarkan anak sebagai individu untuk mengembangkan keintelektualan dan bersosialisasi dengan sebayanya, sehingga anak dapat berekspresi secara bebas tanpa terlalu banyak diatur dan diawasi secara ketat.

d. Faktor lingkungan dan dukungan sosial

Di sini, dukungan dapat berupa perhatian, penghargaan, pujian, nasihat atau penerimaan masyarakat. Semuanya memberikan dukungan psikis atau psikologis bagi anak. Dukungan sosial diartikan sebagai suatu hubungan interpersonal yang di dalamnya satu atau lebih bantuan dalam bentuk fisik atau instrumental, informasi dan pujian. Dukungan

sosial cukup mengembangkan aspek-aspek kecerdasan emosional anak, sehingga memunculkan perasaan berharga dalam mengembangkan kepribadian dan kontak sosialnya.

5. Konsep Kecerdasan Emosional dalam Perspektif Islam

Menurut perspektif Islam, emosi identik dengan nafsu yang dianugerahkan oleh Allah SWT nafsu inilah yang akan membawanya menjadi baik atau jelek, budiman atau preman, pemurah atau pemarah, dan sebagainya.¹⁵ Nafsu dalam pandangan Mawardy Labay el-Sulthani yang disebutkan dalam bukunya yang berjudul *Dzikir dan Do'a Menghadapi marah* tersebut, nafsu terbagi dalam lima bagian yaitu:

- a. Nafsu rendah yang disebut dengan nafsu hayawaniyah, yaitu nafsu yang dimiliki oleh binatang seperti keinginan untuk makan dan minum, keinginan seks, keinginan mengumpulkan harta benda, kesenangan terhadap binatang dan juga rasa takut.
- b. Nafsu amarah yang artinya menarik, membawa, menghela, mendorong dan menyuruh pada kejelekan dan kejahatan saja. Nafsu amarah cenderung membawa manusia kepada perbuatan-perbuatan yang negatif dan berlebih-lebihan.
- c. Nafsu lawwamah, yaitu nafsu yang perlu mendorong manusia untuk berbuat baik. Ini merupakan lawan dari nafsu amarah. Apa yang dikerjakan nafsu amarah terus ditentang dan dicela keras oleh nafsu lawwamah, sehingga diri akan tertegun sebentar atau berhenti sama sekali dari perbuatan yang dianjurkan amarahnya.
- d. Nafsu mussawilah, yakni merupakan nafsu provokator, ahli memperkosakan dan ahli memukau. Di dalam istilah perang, dia diberi julukan dengan koloni kelima, ia berkedudukan menteri kelima di kementerian peperangan dan propaganda. Karena disebut koloni kelima di pihak lawan ia perlu mendapat perhatian yang serius.
- e. Nafsu mutmainnah, artinya kondisi jiwa yang seimbang atau tenang seperti permukaan danau kecil yang ditiup angin, akan jadi tenang, teduh walaupun sesekali terlihat riak kecil, nafsu mutmainnah juga berarti nafsu yang tenang dan tenteram dengan berdzikir kepada Allah SWT, tunduk kepada-NYA, serta jinak kala dekat dengan-NYA. Dalam perspektif Islam, kecerdasan emosi pada intinya adalah kemampuan

seseorang dalam mengendalikan emosi. Hal ini sesuai dengan ajaran Islam bahwa Allah SWT memerintahkan kita untuk menguasai emosi-emosi kita, mengendalikannya, dan juga mengontrolnya.¹⁷ Seperti dalam firman Allah SWT dalam surat al-Hadid ayat 22-23 :

Artinya: “Tiada suatu bencana pun yang menimpa dibumi dan, (tidak pula) pada dirimu sendiri melainkan Telah tertulis dalam kitab (Lauhul Mahfudz) sebelum kami menciptakannya. Sesungguhnya yang demikian itu adalah mudah bagi Allah. (Kami jelaskan yang demikian itu) supaya kamu jangan berduka cita terhadap apa yang luput dari kamu, dan supaya kamu jangan terlalu gembira terhadap apa yang diberikan-NYA kepadamu, dan Allah tidak menyukai setiap orang yang sombong lagi membanggakan diri.

Secara umum, ayat tersebut telah menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk menguasai emosi-emosi kita, mengendalikannya dan juga mengontrolnya.

C. PENGERTIAN TEORI KECERDASAN EMOSI

Beberapa tokoh mengemukakan tentang teori kecerdasan emosional antara lain, Mayer & Salovey dan Daniel Goleman. Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional atau yang sering disebut EQ sebagai, “himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.”. Menurut Goleman, kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Daniel Goleman mengatakan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial serta lingkungannya. Lebih lanjut Goleman mengemukakan bahwa kecerdasan emosional adalah

kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Dengan kecerdasan emosional tersebut seseorang dapat menempatkan emosinya pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati. Daniel Goleman (*Emotional Intelligence*) menyebutkan bahwa kecerdasan emosi jauh lebih berperan ketimbang IQ atau keahlian dalam menentukan siapa yang akan jadi bintang dalam suatu pekerjaan.

Cara meningkatkan *emotional intelligence* Pentingnya *emotional intelligence* di dunia pekerjaan membuat banyak orang ingin meningkatkan kemampuan yang satu ini. Berikut ini beberapa cara kecerdasan emosional yang dapat Anda lakukan. 1. Perhatian dan sikap peduli Perhatian dan sikap peduli inilah yang membedakan antara satu orang dengan lainnya. Seiring kemajuan teknologi, sering kali kita tak memikirkan orang lain bahkan tak memahami kondisi mental lawan bicara secara langsung. Bahkan yang dilihat hanya berdasarkan *update* di media sosial yang mereka miliki. Namun demikian, kemajuan teknologi saat ini pun dapat menjauhkan orang yang dekat sekaligus mendekatkan orang yang jauh. 2. Peka terhadap keadaan orang di sekitar Karena terlalu fokus dengan pekerjaan, sering orang kali kita kurang peka terhadap keadaan orang di sekitar. Mulai sekarang, cobalah untuk lebih peka terhadap orang-orang di sekitar Anda, utamanya orang di kantor Anda.

Namun demikian, kemajuan teknologi saat ini pun dapat menjauhkan orang yang dekat sekaligus mendekatkan orang yang jauh. 2. Peka terhadap keadaan orang di sekitar Karena terlalu fokus dengan pekerjaan, sering orang kali kita kurang peka terhadap keadaan orang di sekitar. Mulai sekarang, cobalah untuk lebih peka terhadap orang-orang di sekitar Anda, utamanya orang di kantor Anda, bahkan keluarga. Anda bisa memulainya dengan menawarkan bantuan jika rekan kerja Anda tengah merasa kewalahan saat mengerjakan sesuatu. Dengan begitu, orang tersebut akan merasa terbantu dengan keberadaan Anda.

Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul "Cara Meningkatkan Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja", Klik untuk baca: <https://money.kompas.com/read/2019/03/16/191900126/cara-meningkatkan-kecerdasan-emosional-di-tempat-kerja?page=all>.

Editor : Erlangga Djumena

Download aplikasi Kompas.com untuk akses berita lebih mudah dan cepat:

Android: <https://bit.ly/3g85pkA>

iOS: <https://apple.co/3hXWJOL>

bahkan

Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul "Cara Meningkatkan Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja", Klik untuk baca: <https://money.kompas.com/read/2019/03/16/191900126/cara-meningkatkan-kecerdasan-emosional-di-tempat-kerja?page=all>.

Editor : Erlangga Djumena

Download aplikasi Kompas.com untuk akses berita lebih mudah dan cepat:

Android: <https://bit.ly/3g85pkA>

iOS: <https://apple.co/3hXWJOL>

D. LIMA DASAR KEMAMPUAN DALAM TEORI KECERDASAN EMOSI MENURUT DANIEL GOLEMAN

a. Mengenali Emosi Diri

Mengenali emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Kesadaran diri membuat kita lebih waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

b. Mengelola Emosi

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan, yang meningkat dengan intensitas terlampau lama akan mengoyak kestabilan kita. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

c. Memotivasi Diri Sendiri

Meraih Prestasi harus dilalui dengan dimilikinya motivasi dalam diri individu, yang berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasme, gairah, optimis dan keyakinan diri.

d. Mengenal Emosi Orang Lain

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Menurut Goleman kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain.

e. Membina Hubungan

Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar sesama. Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan. Terkadang manusia sulit untuk mendapatkan apa yang diinginkannya dan sulit juga memahami keinginan serta kemauan orang lain.

E. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KECERDASAN EMOSI

a. Faktor Internal.

Faktor internal adalah apa yang ada dalam diri individu yang mempengaruhi kecerdasan emosinya. Faktor internal ini memiliki dua sumber yaitu segi jasmani dan segi psikologis. Segi jasmani adalah faktor fisik dan kesehatan individu, apabila fisik dan kesehatan seseorang dapat terganggu dapat dimungkinkan mempengaruhi proses kecerdasan emosinya. Segi psikologis mencakup di dalamnya pengalaman, perasaan, kemampuan berfikir dan motivasi.

b. Faktor Eksternal.

Faktor eksternal adalah stimulus dan lingkungan dimana kecerdasan emosi berlangsung. Faktor eksternal meliputi: 1) Stimulus itu sendiri, kejenuhan stimulus merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam memperlakukan kecerdasan emosi tanpa distorsi dan 2) Lingkungan atau situasi khususnya yang melatarbelakangi proses kecerdasan emosi. Objek lingkungan yang melatarbelakangi merupakan kebulatan yang sangat sulit dipisahkan.

F. CARA MENINGKATKAN KECERDASAN EMOSIONAL

1. Membaca situasi

Dengan memperhatikan situasi sekitar, kita akan mengetahui apa yang harus dilakukan.

2. Mendengarkan dan menyimak lawan bicara

Dengarkan dan simak pembicaraan dan maksud dari lawan bicara, agar tidak terjadi salah paham serta dapat menjaga hubungan baik.

3. Siap berkomunikasi

Jika terjadi suatu masalah, bicarakanlah agar tidak terjadi salah paham.

4. Tak usah takut ditolak

Setiap usaha terdapat dua kemungkinan, diterima atau ditolak, jadi siapkan diri dan jangan takut ditolak.

5. Mencoba berempati

EQ tinggi biasanya didapati pada orang-orang yang mampu berempati atau bisa mengerti situasi yang dihadapi orang lain.

6. Pandai memilih prioritas
Ini perlu agar bisa memilih pekerjaan apa yang mendesak, dan apa yang bisa ditunda.
7. Siap mental
Situasi apa pun yang akan dihadapi, kita harus menyiapkan mental sebelumnya.
8. Ungkapkan lewat kata-kata
Katakan maksud dan keinginan dengan jelas dan baik, agar dapat saling mengerti.
9. Bersikap rasional
Kecerdasan emosi berhubungan dengan perasaan, namun tetap berpikir rasional.
10. Fokus
Konsentrasikan diri pada suatu masalah yang perlu mendapat perhatian. Jangan memaksa diri melakukannya dalam 4-5 masalah secara bersamaan.

Berdasarkan kecerdasan yang dinyatakan oleh Gardner tersebut, Salovey (dalam Goleman, 2009) memilih kecerdasan *interpersonal* dan kecerdasan *intrapersonal* untuk dijadikan sebagai dasar untuk mengungkap kecerdasan emosional pada diri individu. Menurutnya kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan (kerja sama) dengan orang lain.

Menurut Cooper dan Sawaf (1999), kecerdasan emosi adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koreksi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosi menuntut penilikan perasaan untuk belajar mengakui, menghargai perasaan pada diri dan orang lain serta menanggapi dengan tepat, menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari. Dimana kecerdasan emosi juga merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan untuk membangun produktif dan meraih keberhasilan (Setyawan, 2005).

Goleman (2009) mendefinisikan bahwa kecerdasan emosi adalah suatu kemampuan seseorang yang di dalamnya terdiri dari berbagai kemampuan untuk dapat memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan *impulsive needs* atau dorongan hati, tidak melebih-lebihkan kesenangan maupun kesusahan, mampu mengatur *reactive needs*, menjaga agar bebas stress, tidak melumpuhkan kemampuan berfikir dan kemampuan untuk berempati pada orang lain, serta adanya prinsip berusaha sambil berdoa. Goleman juga menambahkan kecerdasan emosional merupakan sisi lain dari kecerdasan kognitif yang berperan dalam aktivitas manusia yang meliputi kesadaran diri dan kendali dorongan hati, ketekunan, semangat dan motivasi diri serta empati dan kecakapan sosial. Kecerdasan emosional lebih ditujukan kepada upaya mengenali, memahami dan mewujudkan emosi dalam porsi yang tepat dan upaya untuk mengelola emosi agar terkendali dan dapat memanfaatkan untuk memecahkan masalah kehidupan terutama yang terkait dengan hubungan antar manusia.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan menuntut diri untuk belajar mengakui dan menghargai perasaan diri sendiri dan orang lain dan untuk menanggapi dengan tepat, menerapkan dengan efektif energi emosi dalam kehidupan dan pekerjaan sehari hari, serta merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan (kerja sama) dengan orang lain.

G. ASPEK-ASPEK KECERDASAN EMOSI

Goleman menggambarkan kecerdasan emosi dalam 5 aspek kemampuan utama, yaitu :

a. Mengenali emosi diri

Mengenali emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai *metamood*, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Menurut Mayer (Goleman, 2000) kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran

tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

b. Mengelola emosi

Meningkat dengan intensitas terlampau lama akan mengoyak kestabilan kita (Goleman, 2009). Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

c. Memotivasi diri sendiri

Prestasi harus dilalui dengan dimilikinya motivasi dalam diri individu, yang berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasme, gairah, optimis dan keyakinan diri.

d. Mengenali emosi orang lain

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Menurut Goleman (2009) kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain. Rosenthal (dalam Goleman, 2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa orang-orang yang mampu membaca perasaan dan isyarat non verbal lebih mampu menyesuaikan diri secara emosional, lebih populer, lebih mudah bergaul, dan lebih peka. Nowicki (dalam Goleman, 2009), ahli psikologi menjelaskan bahwa anak-anak yang tidak mampu membaca atau

mengungkapkan emosi dengan baik akan terus menerus merasa frustrasi. Seseorang yang mampu membaca emosi orang lain juga memiliki kesadaran diri yang tinggi. Semakin mampu terbuka pada emosinya sendiri, mampu mengenal dan mengakui emosinya sendiri, maka orang tersebut mempunyai kemampuan untuk membaca perasaan orang lain.

e. Membina hubungan

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan, yang Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi (Goleman, 2009). Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan. Individu sulit untuk mendapatkan apa yang diinginkannya dan sulit juga memahami keinginan serta kemauan orang lain. Orang-orang yang hebat dalam keterampilan membina hubungan ini akan sukses dalam bidang apa pun. Orang berhasil dalam pergaulan karena mampu berkomunikasi dengan lancar pada orang lain. Orang-orang ini populer dalam lingkungannya dan menjadi teman yang menyenangkan karena kemampuannya berkomunikasi (Goleman, 2009). Ramah tamah, baik hati, hormat dan disukai orang lain dapat dijadikan petunjuk positif bagaimana siswa mampu membina hubungan dengan orang lain. Sejauh mana kepribadian siswa berkembang dilihat dari banyaknya hubungan *interpersonal* yang dilakukannya.



Goleman (2009) juga menambahkan, aspek-aspek kecerdasan emosi meliputi:

a. Kesadaran diri

Mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan untuk diri sendiri memiliki tolak ukur realitas atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat.

b. Pengaturan diri

Menangani emosi kita sedemikian rupa sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup untuk menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran, mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

c. Motivasi

Kemampuan menggunakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntut kita menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

d. Empati

Merasakan yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam macam orang.

e. Keterampilan sosial

Menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar menggunakan keterampilan keterampilan ini mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan dan untuk bekerja dalam tim. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan dapat disimpulkan aspek-aspek kecerdasan emosi meliputi mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, membina hubungan. Untuk selanjutnya dijadikan indikator alat ukur kecerdasan emosi dalam penelitian, dengan pertimbangan aspek-aspek tersebut sudah cukup mewakili dalam mengungkap sejauh mana kecerdasan emosi subjek penelitian.

H. CIRI-CIRI KECERDASAN EMOSI TINGGI DAN RENDAH

Goleman (1995) mengemukakan karakteristik individu yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi dan rendah sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosi tinggi yaitu mampu mengendalikan perasaan marah, tidak agresif dan memiliki kesabaran, memikirkan akibat sebelum bertindak, berusaha dan mempunyai daya tahan untuk mencapai tujuan hidupnya, menyadari perasaan diri sendiri dan orang lain, dapat berempati pada orang lain, dapat mengendalikan *mood* atau perasaan negatif, memiliki konsep diri yang positif, mudah menjalin persahabatan dengan orang lain, mahir dalam berkomunikasi, dan dapat menyelesaikan konflik sosial dengan cara damai.
2. Kecerdasan emosi rendah yaitu bertindak mengikuti perasaan tanpa memikirkan akibatnya, pemarah, bertindak agresif dan tidak sabar, memiliki tujuan hidup dan cita-cita yang tidak jelas, mudah putus asa, kurang peka terhadap perasaan diri sendiri dan orang lain, tidak dapat mengendalikan perasaan dan *mood* yang negatif, mudah terpengaruh oleh perasaan negatif, memiliki konsep diri yang negatif, tidak mampu menjalin persahabatan yang baik dengan orang lain, tidak mampu berkomunikasi dengan baik, dan menyelesaikan konflik sosial dengan kekerasan.

I. RANGKUMAN MATERI

Kecerdasan emosi mampu meningkatkan kemampuan peningkatan produktifitas kerja. Kemampuan meningkatkan produktifitas kerja bila dikaitkan dengan kecerdasan emosi, maka komponen-komponen yang terkandung di dalam kecerdasan emosi dapat digunakan untuk memprediksi keberhasilan menyelesaikan tugas. Komponen-komponen kecerdasan emosi, yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, secara empati dan keterampilan sosial berhubungan langsung dengan beberapa elemen yang menggambarkan $1 < 0,01$; SE% :z 14,9 %). Makin tinggi kesadaran diri seorang agen, maka makin tinggi pula penjualan adaptif yang ditunjukkan. Hasil temuan ini didukung oleh penelitian Abdullah (1999) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa agen asuransi yang memiliki efikasi diri (*self efficacy*) tinggi akan mampu melakukan penjualan adaptif dalam penjualan asuransi. Lewicki dkk (1999) menyatakan bahwa

efikasi diri merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kemampuan negosiasi agen asuransi dengan calon nasabahnya. Spiro & Weftz. (1990) mengatakan bahwa seorang agen asuransi yang yakin akan kemampuan dirinya berbagai akan memudahkannya dalam menggunakan.

Hal ini sesuai menurut Ary Ginanjar, kecerdasan emosi adalah hal-hal yang berhubungan dengan kecakapan emosi dan spiritual yaitu seperti konsisten (istiqomah), kerendahan hati (tawadzu'), berusaha dan berserah diri (tawakal), ketulusan (keikhlasan), totalitas (kaffah), keseimbangan (tawazun), integritas dan penyempurnaan (ihsan), semua itu dinamakan akhlakul karimah. Dalam kecerdasan emosi hal-hal tersebut di atas dijadikan sebagai tolok ukur tentang kecerdasan emosi.¹ Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan istiqomah ialah melakukan sesuatu baik melalui prinsip kontinuitas dan keabadian
2. Kecerdasan Tawadzu' artinya sikap rendah hati. Sikap ini adalah sikap seseorang yang tidak ingin menonjolkan diri sendiri dengan sesuatu yang ada pada dirinya.
3. Kecerdasan Tawakkal yaitu menyerahkan diri sepenuh hati, sehingga tiada beban psikologis yang dirasakan.
4. Kecerdasan ikhlas Secara terminologis yang di maksud dengan ikhlas adalah beramal semata-mata karna mengharapakan ridha Allah SWT.
5. Kecerdasan Kaffah ialah menyikapi segala sesuatu secara penuh, kata kaffah diartikan sebagai *totality, entirety* (keseluruhan atau semuanya).
6. Kecerdasan Tawazun menurut bahasa berarti keseimbangan atau seimbang sedangkan menurut istilah tawazun merupakan suatu sikap seseorang untuk memilih titik yang seimbang atau adil dalam menghadapi suatu persoalan.
7. Kecerdasan Ihsan adalah yakin bahwa Allah senantiasa mengawasi apa yang dilakukannya.

Apabila seorang karyawan memiliki sikap tersebut di dalam menjalankan setiap pekerjaannya, maka dia dalam bekerja tidak akan mau untuk melakukan perbuatan yang dilarang, karena walaupun dia tidak diawasi oleh atasannya dia selalu merasa diawasi oleh Allah SWT. Ketujuh faktor tersebut merupakan salah satu cara untuk meningkatkan

produktivitas kerja karyawan. sedangkan produktivitas adalah: produktivitas pada umumnya lebih dikaitkan dengan pandangan produksi dan ekonomi, sering pula dikaitkan dengan pandangan sosiologi. Tidak dapat diingkari bahwa pada akhirnya apa pun yang dihasilkan melalui kegiatan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat termasuk di dalamnya tenaga kerja itu sendiri.

Dikutip oleh Rusli Syarif mengatakan bahwa “definisi produktivitas secara sederhana adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu”. 2 Sumber-sumber ekonomi yang digunakan secara efektif memenuhi keterampilan organisatoris dan teknis sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi. Artinya, hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah melalui berbagai cara kerja, tidak pemborosan waktu, tenaga dan berbagai input lainnya akan bisa dikurangi sejauh mungkin. Hasilnya banyak hal yang bisa dihemat dan jelas waktu tidak terbuang sia-sia, tenaga dikerahkan secara efektif dan efisien. Hal tersebut diperkuat juga oleh penelitian terdahulu dari Muta’asifah dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di BMT (studi pada BMT Tazis Wonosobo)” pada tahun 2013. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Subjek penelitian berjumlah 56 responden yang dipilih dengan menggunakan teknik *purposive*.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dikatakan pusat kontrol emosional saya?
2. Apa Ceritaku?
3. Apa yang Sebenarnya Saya Inginkan?
4. Seberapa Penting kecerdasan emosional terhadap kehidupan kita?
5. Apa Manfaatnya kecerdasan emosional itu?

DAFTAR PUSTAKA

- Ary Ginanjar. 2001. Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ. Jakarta: Penerbit Arga
- Azhari, Akyas. 2004. Psikologi Umum Dan Perkembangan. Jakarta: Teraju.
- Daniel Goleman, Emotional Intelligence, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006)
- Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Surabaya: Mahkota Surabaya, 2002)
- Desmita, Psikologi Perkembangan, (Bndung: PT Rosda Karya, 2005) hal 170
- Gemozaik, Pentingnya Pendidikan-kecerdasan-emosional/http://zulasri.wordpress.com diakses tanggal 4 April 2012
- Goleman, Daniel. 1999. Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Hamzah B. 2006. Uno, Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006
- <https://money.kompas.com/read/2019/03/16/191900126/cara-meningkatkan-kecerdasan-emosional-di-tempat-kerja?page=all>.
- John Gottman, Joan De Claire. 1998. Kiat-Kiat Mencerdaskan Anak Yang Memiliki Kecerdasan Emosional. Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Joseph M. Putti. 2010. Memahami Produktivitas. Tangerang: Binarupa Aksara.
- Mursi, Abdul Hamim. 1997. Sumber Daya Manusia yang Produktif Pendekatan Al Quran dan Sains. Jakarta: Gema Insani Press.
- Nasution, Ahmad Taufik. 2005. Metode Menjernihkan Hati. Bandung: Mizan Media Utama. Agutian,
- Slameto. 2013. Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013



UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

**Dewa Gede Satriawan, S.E., M.M., M.H., C.H.C.S., C.T., C.A.
Parameswara Training & Consulting**

A. PENDAHULUAN

Kinerja individu, tim, atau organisasi dapat mencapai tujuan seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Peningkatan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan peningkatan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

Namun, peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan apabila prestasi kerja tidak seperti diharapkan. Peningkatan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Dengan cara pendekatan seperti ini, dapat membuka peluang bagi organisasi, tim, dan individu untuk mengembangkan dirinya dan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja dilakukan dengan melibatkan segenap sumber daya manusia dalam organisasi dan meliputi peningkatan seluruh proses manajemen kinerja. Peningkatan kinerja dapat

dilakukan terhadap seluruh proses manajemen kinerja, meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coaching* dan *mentoring* sumber daya manusia, proses penilaian dan *review* pengukuran kinerja dan dalam melakukan evaluasi kinerja.

B. TINGKATAN KINERJA

Masalah kinerja sumber daya manusia dapat terjadi pada beberapa tingkatan, yaitu individu, tim, dan organisasi. Pada tingkat individual kesenjangan kinerja terjadi dalam hal pekerja tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik atau pada waktu yang ditentukan. Pada tingkat tim, kesenjangan kinerja terjadi apabila tim tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan pada waktunya. Tidak terselesaikannya tugas tim, antara lain dapat terjadi apabila interaksi antar pribadi dalam tim tidak mendukung proses kinerja tim untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, pada tingkat organisasi terjadi apabila tujuan organisasi tidak dapat dicapai, misalnya keinginan mendapatkan keuntungan dalam jumlah tertentu tidak dapat dipenuhi. Demikian pula apabila organisasi tidak mampu memberikan pelayanan yang diminta pelanggan.

Peran seorang manajer di dalam memimpin bawahannya, peran seorang *team leader* dalam menggerakkan kerja sama anggota tim, dan peran seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan, sangat menentukan bagi pen-capaian kinerja dan terjadinya kesenjangan kinerja.

Oleh karena itu, setiap organisasi berkewajiban meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, baik berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun pengembangan sikap dan perilaku produktifnya.

C. RENCANA PENINGKATAN KINERJA

Seorang Rencana peningkatan kinerja untuk dapat memberikan hasil seperti diharapkan harus memenuhi kriteria sifat sebagai berikut:

1. Praktis

Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki. Memperbaiki kinerja dengan cara membaca buku teori atau

mengikuti kursus psikologi industri sangat tidak praktis dan memerlukan waktu terlalu lama.

2. Orientasi pada waktu

Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistis dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batasan waktu.

3. Spesifik

Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.

4. Melibatkan komitmen

Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat tentang apa yang harus dilakukan. Rencana peningkatan kinerja dirancang untuk mengubah perilaku pekerja. Untuk melakukan perubahan perilaku, perlu memenuhi lima persyaratan, yaitu sebagai berikut:

a. Desire (Keinginan)

Terdapat keinginan dari pekerja sendiri untuk berubah. Tanpa adanya keinginan dari yang bersangkutan, perilaku tidak mungkin berubah.

b. Knowledge and Skill (Pengetahuan dan Keterampilan)

Pekerja harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan. Untuk itu, harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

c. Climate (Iklim)

Pekerja harus bekerja dalam iklim yang memberikan kesempatan berperilaku dengan cara berbeda. Faktor terpenting dalam iklim adalah manajer. Manajer dapat memberikan tipe iklim sebagai berikut:

- Preventing

Manajer tidak mengizinkan pekerja melakukan apa yang mereka ingin lakukan. Iklim kerja semacam ini tidak akan mendorong pekerja berkembang.

- Discouraging

Manajer tidak mendorong keberanian pekerja untuk melakukan tindakan apabila tidak diperintah. Pekerja menjadi pasif dan tidak bersedia mengeluarkan gagasan.

- Neutral
Manajer menyerahkan pada pekerja untuk menentukan sen; sikapnya. Terdapat kebebasan bagi pekerja untuk mengembangi-:- diri dalam pekerjaan.
- Encouraging
Manajer bersikap mendorong pekerja untuk bersedia menger bangkan prakarsa. Iklim demikian menciptakan motivasi kuat pekerja.
- Requiring
Manajer bersedia membantu meningkatkan kemampuan da: kinerja pekerja.

d. Help and Support (Bantuan dan Dukungan)

Apabila pekerja bersedia memperbaiki diri, mereka memerlukan dorongan dan bantuan. Orang mungkin takut mencoba sesuatu yang baru karena takut kegagalan. Atau pekerja mungkin bermaksud mencoba, tetapi tidak melakukan sampai mendapat dorongan. Atau orang mungkin tidak mempunyai keberanian tanpa dorongan dan bantuan. Bantuan dapat datang dari manajer, pelatihan profesional. atau keduanya.

e. Rewards (Penghargaan)

Orang yang tahu bahwa mereka dihargai karena melakukan perubahan cenderung untuk berubah. Juga apabila reward benar-benar diterima mereka akan termotivasi untuk berubah di masa depan.

D. MENGOPTIMALKAN KINERJA

Sebelum Peningkatan kinerja perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan di masa depan. Untuk itu diperlukan langkah yang tepat untuk dapat mencapai kinerja maksimal. Pada tingkat organisasi diperlukan adanya organisasi yang selalu terdorong untuk mencapai kinerja tinggi. Namun, organisasi dijalankan oleh sejumlah sumber daya manusia pada berbagai tingkatan dengan peranan masing-masing.

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

Manajer dan pemimpin organisasi perlu mempunyai kemampuan mengembangkan hubungan baik dengan orang lain dan menangani situasi secara efektif. Memaksimalkan kinerja akan membantu mengenal isyarat yang memberi wawasan tentang bagaimana perasaan di antara atasan dan bawahan, serta mengembangkan cara mendekati situasi sehingga mencapai standar tinggi. Manajer dan pimpinan organisasi harus mengembangkan pemikiran tentang bagaimana memperbaiki kinerja organisasi, memperbaiki kinerja mereka sendiri dan membantu bawahan mereka untuk memperbaiki diri.

1. Memperbaiki Kinerja Organisasi

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

a. Mengetahui Keterampilan yang Diperlukan

Globalisasi dan teknologi komunikasi yang semakin baik telah meningkatkan tekanan pada bisnis dan pada gilirannya menekan Kinerja sumber daya manusia. Faktor penting yang diperlukan untuk memaksimalkan kinerja adalah dengan memperbaiki bagaimana kita mengelola diri kita sendiri dan hubungan kerja kita dengan orang lain. Untuk itu diperlukan keterampilan tersendiri yang perlu dipelajari.

Keberhasilan kinerja ditentukan 15% oleh *technical skills* dan *intelligence Quotient* yang merupakan kompetensi teknis dan sisanya 85% oleh *emotional intelligence*. Sehingga untuk meningkatkan efektivitas kinerja, seorang manajer perlu meningkatkan kecerdasan emosionalnya.

Selanjutnya dikatakan bahwa terdapat dua aspek kecerdasan emosional yang menentukan kinerja manajer, yaitu (1) Kemampuan manajer menangani situasi dengan cara yang efektif. Emosi dipergunakan untuk membimbing apa yang dilakukan. (2) Kemampuan menjadi sensitif kepada orang lain dan mengetahui bagaimana membuat perbedaan terhadap kinerja orang lain.

b. Meningkatkan Kepercayaan Diri

Kinerja tingkat tinggi memerlukan kepercayaan diri tingkat tinggi, terutama dalam kondisi yang menuntut banyak persyaratan. Keyakinan dan kemampuan pada diri sendiri diharapkan dapat menemukan solusi atas masalah yang dihadapi, dan merasa dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan. Ketidakyakinan terhadap kemampuannya akan menurunkan kepercayaan.

Dalam setiap tugas spesifik, kemampuan kita dihubungkan dengan tingkat kepercayaan dan kompetensi. Tingkat kompetensi pada umumnya tidak menjadi masalah. Tetapi orang kehilangan kepercayaan apabila sesuatu berjalan salah dan kemudian kompetensinya jatuh. Reaksi kita mungkin menyalahkan diri sendiri atau orang lain. Dalam menghadapi kegagalan, terdapat kecenderungan untuk menyalahkan orang lain. Menyalahkan orang lain akan menurunkan kepercayaan diri mereka dan juga merusak hubungan kita dengan mereka.

c. Menetapkan Tujuan dan Sasaran

Proses menentukan tujuan dan sasaran membantu kita berpikir melalui situasi kompleks dan selalu berubah. Sebaiknya menghindari sifat reaktif seperti 'pemadam kebakaran' dan menggunakan keterampilan menetapkan tujuan. Menyadari akan hal tersebut akan membuat keterampilan menjadi alamiah, sehingga dapat mengelola masalah dan perubahan dengan mudah.

Semua orang yang sukses mempunyai kejelasan tentang apa yang menjadi tujuan dan keinginannya. Meskipun kita telah mampu menetapkan tujuan dan sasaran, tetapi perlu diyakinkan bahwa kita menggunakan keterampilan tersebut secara reguler, sehingga dapat memaksimalkan kinerja.

d. Mengelola Fleksibilitas Pribadi

Hasil pekerjaan kita ditentukan oleh cara bagaimana kita mengelola diri kita secara internal. Untuk mencapai kinerja luar biasa diperlukan meningkatkan kepedulian terhadap perubahan yang dapat dilakukan pada bagaimana kita mendekati situasi dengan maksud mengembangkan fleksibilitas dalam diri.

Top performers memilih metode yang benar untuk mendapatkan hasil luar biasa. Mengembangkan fleksibilitas mental untuk membangkitkan pilihan kualitas tinggi sehingga dapat mengambil yang terbaik. Berpikir melalui pendekatan yang memungkinkan sampai kita tahu mana yang mungkin bekerja terbaik. Mengembangkan fleksibilitas dalam menangani situasi di pekerjaan dilakukan dengan mengubah aspek dari perasaan, keyakinan, dan pemikiran kita.

2. Memperbaiki Kinerja Sendiri

Apabila kita memfokus pada kinerja kita, maka kita akan melihat peningkatan dalam hasilnya. Untuk mendapatkan hasil kinerja maksimal kita perlu tahu bagaimana cara belajar, mampu mengelola emosi, bersedia meng-coach diri sendiri, mampu memvisualisasikan, dapat menemukan pendekatan terbaik, dapat membebaskan sumber daya internal, menghilangkan kebiasaan buruk, menganalisis masalah, dan dapat mengatur waktu dengan baik.

a. Mempelajari Bagaimana Cara Belajar

Kinerja tinggi hanya dapat diperoleh karena mempunyai sejumlah kompetensi. Untuk itu perlu mengenal keterampilan utama yang difokuskan, mempertimbangkan bagaimana mengembangkannya, dan belajar menggunakan teknik melatih mental untuk mengonsolidasikan apa yang dipelajari. Manajemen kinerja mencakup tiga bidang keterampilan yang perlu difokuskan, yaitu *Self-management skills*. Termasuk di dalamnya penetapan tujuan dan manajemen waktu. Dengan ini keterampilan manajemen kita tentang bagaimana mengelola diri kita akan tumbuh.

- **Project-management skills.** Mengembangkan keterampilan ini akan menjadikan kita tahu apa yang perlu untuk dilakukan dan kapan dilakukan, sehingga dapat menjaga proyek tetap pada jalurnya.
- **People-management skills.** Merupakan kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan orang yang menentukan keberhasilan proyek. Untuk mengetahui apa yang harus dipelajari, maka kita perlu memfokus pada masalah dan menentukan keterampilan mana yang diperlukan untuk dikembangkan dengan harapan untuk mengatasi masalah.

b. Mengelola Emosi

Mempelajari keterampilan secara aktif berarti mengelola tahapan emosi, sehingga diperoleh kinerja maksimal. Dengan mengelola keadaan emosional di pekerjaan dengan baik, kita akan mulai menumbuhkan situasi yang menantang dan potensial membuat stres. Ketika mendapatkan stres, keadaan emosional kita memburuk sehingga memengaruhi pemikiran, pertimbangan, dan kinerja. Daripada merasa stres, maka disarankan belajar menciptakan keadaan emosional yang bersifat positif.

c. Mengcoach Diri Sendiri

Kebanyakan di antara kita telah menyadari bahwa pada umumnya mempunyai kelemahan dalam mengkritik diri sendiri. Kita perlu merubah cara kita berbicara terhadap diri sendiri sehingga dapat merubah inner critics menjadi *inner coach*, dan belajar menggunakan proses self-coaching untuk pengembangan pribadi.

Dialog dengan diri sendiri sering menentukan pemikiran dan perasaan yang sering menjadi negatif. Untuk itu perlu menggantikan sifat negatif menjadi yang lebih positif. Betapa pun kecilnya, diperlukan memfokus pada aspek positif, Memfokuskan pada kebiasaan berbicara positif melalui self coaching akan mendapatkan manfaat dari peningkatan tingkat kepercayaan. Kita dapat menyelesaikan banyak kesulitan dengan menggunakan selfcoaching model: (a) mengidentifikasi masalah, (b) memeriksa bahwa sudah jelas hasil yang diinginkan, dan (c) mengidentifikasi apa yang akan dikerjakan secara berbeda.

d. Visualisasi untuk Efektivitas

Dalam otak kita terdapat tiga bahasa, yaitu *auditory*, *visual*, dan *kinesthetic* atau *feelings*. Strategi *auditory* (pendengaran) adalah dengan menanyakan pada diri sendiri apakah pilihan terbaik yang mungkin. Strategi visual (peragaan) dengan imajinasi dan visualisasi pilihan yang mungkin. Sedangkan Strategi *kinesthetic* (perasaan) dengan memerhatikan reaksi yang mendalam dan perasaan tentang pilihan yang tersedia.

Ketiga cara berpikir tersebut mempunyai kekuatan dan kelemahan berbeda. Untuk meningkatkan efektivitas dilakukan dengan menggunakan kombinasi ketiganya secara bersama-sama, dalam bidang kekuatan masing-

masing. Memanfaatkan bahasa tersebut akan membantu membuat keputusan berkualitas.

e. Menemukan Pendekatan Terbaik

Membalik situasi sulit dengan menggunakan pendekatan positif membuat kita dan orang lain lebih termotivasi. Belajar untuk menjadi lebih positif di pekerjaan, membuat tingkat kepuasan akan meningkat dan produktivitas tim meningkat.

Setiap kejadian hanya mempunyai arti seperti apa yang kita berikan. Respons menunjukkan tentang cara membentuk situasi. Demikian pula sikap kita pada pekerjaan. Mungkin kita melihat sebagai penyelesaian masalah yang tidak pernah berakhir, atau sebagai peluang yang menarik dan menantang. Memelihara sikap positif dalam setiap situasi akan meningkatkan kepuasan terhadap kehidupan kerja lebih baik.

f. Membebaskan Sumber Daya di dalam

Inner conflicts menyerap energi dan motivasi kita. Apabila kita dapat mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik, maka kita dapat membebaskan waktu dan usaha yang dihaburkan. Dengan menyelesaikan *inner conflicts* maka kita tidak melawan diri kita sendiri dan memboroskan energi sendiri. Konflik internal relatif biasa dan mudah dikenal, seperti perbedaan Kepentingan kita dengan orang lain, tuntutan profesional akan waktu dengan kepentingan keluarga. Konflik internal sering tampak seperti perasaan campur aduk. Keraguan perlu diatasi terlebih dahulu sebelum menyatakan untuk melakukan tindakan.

g. Belajar Mengatasi Kebiasaan Buruk

Kebiasaan buruk dapat mencegah kita mendapatkan segala sesuatu dengan mudah. Tetapi adalah relatif mudah mengubah kebiasaan dengan menggantikan perilaku lama dengan perilaku baru yang lebih produktif. Ini merupakan cara termudah untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan. Beberapa kebiasaan baik dan buruk. Kebiasaan buruk antara lain (a) *Experiencing stress*, perasaan tertekan disebabkan stres dan kegelisahan, (b) *Procrastinating*, memboroskan waktu adalah tidak efisien dan melemahkan motivasi, (c) *Self-criticizing*, menjadi sulit merusak kepercayaan diri, dan (d) *Seeing a victim*, tidak tegas menurunkan potensi kita. Sedangkan kebiasaan

yang baik adalah (a) *Feeling in control*, memfokus pada kekuatan kita adalah memberdayakan, (b) *Setting daily goals*, bekerja menuju serangkaian tujuan adalah memotivasi, (c) *Expecting the best*, mempunyai standar hasil tinggi adalah hasil yang baik, dan (d) *Remaining persistent*, dipertimbangkan meningkatkan kepercayaan diri.

h. Menganalisis Masalah

Masalah sering terlihat dari perspektif terbatas, di mana jawabannya mungkin terletak di luar 'ruang masalah', di mana kita berpikir. Karenanya kita perlu meningkatkan ukuran kotak pemikiran kita, sehingga mendapatkan solusi, yang mungkin tidak dapat diperoleh dengan cara sebaliknya. Manajer sering mengalami kebuntuan dengan menangani masalah pada tingkat yang salah. Harus diperhatikan apakah masalahnya pada tingkat lingkungan, perilaku, harapan, kemampuan, identitas, atau masalah nilai-nilai. Setelah menggali tingkat masalah, perlu dipikirkan sudut pandang yang dilibatkan, seperti rekan kerja, pelanggan, dan *stakeholder* lainnya. Dengan memahami sudut pandang maka dapat ditemukan solusi untuk semuanya.

i. Mengoptimalkan Waktu

Cara menggunakan waktu akan menentukan kinerja menyeluruh dan pada gilirannya memengaruhi tim kita. Dengan keterampilan manajemen waktu akan segera meningkatkan kinerja. Untuk itu perlu menyisihkan waktu setiap hari untuk memfokus pada prioritas.

Kunci keberhasilan dalam pekerjaan adalah mengetahui perbedaan antara apa yang penting (*important*) dan apa yang hanya mendesak (*urgent*). Mengembangkan keterampilan manajemen adalah penting, tetapi terlalu sering disela oleh tekanan yang bersifat mendesak, tetapi masalahnya kurang vital. Waktu harus di realokasi pada masalah penting.

E. RANGKUMAN MATERI

Suatu organisasi yang ingin berkembang selalu melakukan peningkatan kinerja, baik karena telah terjadi kesenjangan kinerja maupun telah mempunyai reputasi yang baik. Seorang pemimpin yang cerdas dan memiliki kemampuan melakukan hubungan antar manusia akan menjadi

kunci utama untuk melakukan peningkatan kinerja. Kinerja individu, tim, atau organisasi dapat mencapai tujuan seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Peningkatan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan peningkatan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi

Setiap organisasi berkewajiban meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, baik berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun pengembangan sikap dan perilaku produktifnya. Peningkatan kinerja perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan di masa depan. Untuk itu diperlukan langkah yang tepat untuk dapat mencapai kinerja maksimal.

Sumber daya manusia dituntut untuk memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu segenap sumber daya manusia perlu digerakkan untuk memaksimalkan kinerja mereka. Manajer dan pemimpin organisasi perlu mempunyai kemampuan mengembangkan hubungan baik dengan orang lain dan menangani situasi secara efektif. Memaksimalkan kinerja akan membantu mengenal isyarat yang memberi wawasan tentang bagaimana perasaan di antara atasan dan bawahan. Manajer dan pimpinan organisasi harus mengembangkan pemikiran tentang bagaimana memperbaiki kinerja organisasi, memperbaiki kinerja mereka sendiri dan membantu bawahan mereka untuk memperbaiki diri.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Mengapa penting suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jelaskan?
2. Bagaimana upaya manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan?
3. Kinerja apa saja yang ada di dalam suatu perusahaan. Jelaskan?
4. Jelaskan bagaimana cara agar kinerja karyawan agar meningkat?
5. Apa yang akan terjadi apabila suatu perusahaan kinerja karyawannya tinggi dan rendah?

DAFTAR PUSTAKA

- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktek*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P & Coutler, Mary. 2009. *Manajemen*. Jakarta: Indeks.F
- Sule ,Ernie Tisnawati & Saefullah Kurniawan. 2017. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Zainal, Veithzal Rivai, Ramly Mansyur, Mutis Thoby & Arafah Willy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada



BAB
11

TANTANGAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA

Dr. Ambar Sri Lestari, M.Pd
UIN Sunan Gunung Djati Bandung

A. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang semakin menuntut personel/individu suatu organisasi tanggap dalam melihat tantangan di depan. Dunia hari ini berada di era 4.0 yang dikuasai teknologi informasi dan akan memasuki era 5.0 yang mengedepankan humanisme dalam aktivitas manusia yang berbasis digitalisasi. Hal ini menjadi perhatian yang serius dalam segala bidang kehidupan manusia, dimana kecanggihan teknologi informatika tidak dapat diabaikan dengan segala risiko tentunya dalam penggunaan dan pemanfaatannya. Oleh karena itu manajemen organisasi perlu mencermati peluang sekaligus tantangan yang ada guna memberikan layanan pendidikan, pelatihan hingga pengembangan bagi karyawannya baik yang lama maupun yang baru. Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan dan menambah pengetahuan, ketrampilan maupun sikap bagi setiap orang untuk dapat menyesuaikan perubahan dan tuntutan jaman. Sedangkan pengembangan ditujukan sebagai sarana bagi setiap orang untuk mendapatkan penghargaan melalui promosi jabatan yang lebih

tinggi. Pada akhirnya karyawan merasa memiliki organisasi dan itu sangat baik untuk meningkatkan organisasi sesuai tujuan yang hendak dicapai. Tanpa adanya kesempatan yang merata bagi karyawan, maka organisasi juga akan sulit tumbuh dan berkembang karena sumber daya manusianya tidak diberikan keleluasaan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan. Bentuk-bentuk pengembangan diri ini bisa secara personal maupun kelompok, hal ini karena dalam organisasi juga dibutuhkan kerja sama tim agar mencapai visi organisasi. Pengembangan diri juga dapat mereda terjadinya konflik dalam organisasi karena jurang antara satu orang dengan lainnya. Maka bidang manajemen sumber daya manusia menjadi garda terdepan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi agar dapat bersaing dengan lainnya.

Tantangan suatu organisasi juga sangat dirasakan pada saat seperti sekarang dimana dunia dilanda pandemic Covid-19 yaitu suatu virus yang sudah menyerang manusia di belahan dunia sejak awal tahun 2020 yang ditemukan pertama kali di kota Wuhan China. Penyakit ini terjadi begitu cepat merambah di seluruh Negara dan membuat pemerintah mengeluarkan kebijakan lock-down pada wilayah Negara masing-masing tidak terkecuali Indonesia yang hingga saat ini sudah satu tahun berlalu namun tingkat penyebaran Covid-19 terus meningkat, menyebabkan terjadinya suatu new era dalam kehidupan manusia yaitu dengan mematuhi protocol kesehatan dimana pun dan kapan pun itu. Peristiwa ini sempat mengguncang segala bidang mulai ekonomi hingga pendidikan, namun demikian manusia harus dapat hidup berdampingan dengan wabah Covid-19 entah sampai kapan, di sejumlah Negara di awal tahun 2021 telah mampu memproduksi vaksin untuk meningkatkan imunitas pada tubuh manusia meskipun belum bisa menyembuhkan, setidaknya inilah upaya yang dapat dilakukan oleh para peneliti dibidang science untuk memutus rantai penyebaran Covid-19 dan memberi rasa nyaman agar manusia bisa tetap beraktivitas.

Dimasa pandemic seperti ini tentu menjadi tantangan yang lebih bagi organisasi apa pun besar dan kecil semua terkena imbas, untuk bisa mempertahankan kelangsungan suatu organisasi maka manfaat teknologi sangat berpengaruh besar dalam kehidupan manusia. Sekarang kita tidak harus melakukan pertemuan dalam satu ruang konvensional namun dapat

dilakukan melalui perangkat jaringan internet yang terhubung antar wilayah dimana pun dan kapan pun sehingga komunikasi tetap bisa berlangsung tidak sampai mematikan suatu usaha. Namun demikian justru dimasa pandemic Covid-19 ini sumber daya manusia harus ditingkatkan pengetahuan dan ketrampilan terkait teknologi informasi agar tidak tertinggal oleh arus perkembangan global di segala bidang. Sebab itu tanggung jawab bersama manajemen dan personal untuk cepat beradaptasi dengan tuntutan jaman. Sarana penunjang bagi pengembangan sumber daya manusia pun sekarang semakin memudahkan oleh teknologi informatika seperti zoom, googlemeet yang memungkinkan individu belajar dalam suatu komunitas untuk mengupgrade kemampuan dan pengetahuannya dan setiap peserta juga mendapatkan sertifikat atas proses pelatihan yang dijalani secara virtual. Hal ini tidak pernah terpikirkan sebelum masa pandemic Covid-19 sehingga apa pun bencana yang terjadi pasti membawa nilai yang bermanfaat juga dan manusia di era 4.0 sudah merasakan manfaat dari teknologi informasi dalam menunjang segala aktivitas kehidupan.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN SDM

Sebagaimana kita ketahui pelopor bidang manajemen umum dan manajemen sumber daya manusia khususnya adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol. Dimana Taylor menekankan manajemen ilmiah untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas serta dan produktivitas, adapun Henri Fayol berfokus terhadap problem solving terkait manajerial. Zainal, dkk (2014:1) menjelaskan manajemen sumber daya manusia merupakan pengaturan hubungan dan peran ketenagakerjaan setiap individu agar tercapai visi dan misi suatu organisasi bersama. Dijelaskan oleh Sedarmayanti (2017:3) bahwa manajemen sumber manusia terkait dengan segala kegiatan manajemen mulai dari perencanaan hingga pengawasan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menyimpulkan pendapat di atas dapat disarikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan segala kegiatan yang dilakukan berdasarkan efisiensi dan efektivitas kegiatan manajemen mulai dari rekrutmen hingga kesejahteraan karyawan dalam pencapaian tujuan bersama. Zainal (2014:13) dan Hasibuan (2012:21)

menjelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia ke dalam fungsi manajerial dan fungsi operasional, yaitu:

a. Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi dimulai dengan penetapan program kepegawaian yang meliputi semua aktivitas manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia.
2. Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan pengorganisasian karyawan melalui penetapan kerja, pemberian wewenang, koordinasi setiap orang yang memiliki kedudukan dalam organisasi maupun pelaksana dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan secara efektif.
3. Pengarahan merupakan suatu kegiatan pengarahan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Pengendalian merupakan suatu kegiatan pengendalian terhadap karyawan dalam organisasi secara terencana sehingga tidak terjadi penyimpangan yang berakibat fatal pada organisasi secara keseluruhan yang dilakukan melalui tata tertib yang harus dipatuhi semua karyawan dalam menjaga keberlangsungan organisasi.

b. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Pengadaan merupakan kegiatan dalam mencari, menyeleksi, menempatkan karyawan pada bidang yang tepat.
2. Pengembangan merupakan kegiatan dalam peningkatan keterampilan karyawan mulai dari hal teknis hingga konseptual serta menjaga moralitas melalui pendidikan dan pelatihan pada karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan.
3. Kompensasi merupakan hak bagi setiap karyawan memperoleh imbalan jasa atas pekerjaannya pada suatu organisasi yang berkeadilan.
4. Pengintegrasian merupakan penyatuan segala kepentingan organisasi dalam menciptakan keserasian semua bidang pekerjaan oleh setiap karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan dan karyawan terpenuhi haknya.

5. Pemeliharaan merupakan kegiatan dalam peningkatan jiwa dan mental setiap karyawan agar mereka loyal terhadap organisasi yang diwujudkan dalam bentuk kesejahteraan karyawan.
6. Kedisiplinan merupakan kepatuhan karyawan agar dapat mewujudkan tujuan organisasi secara maksimal
7. Pemberhentian merupakan pemutusan iktin kerja karyawan dengan organisasi karena keputusan karyawan sendiri maupun berakhirnya kontrak kerja dengan organisasi.

Fungsi-fungsi yang dijelaskan di atas menjadi panduan bagi pelaksanaan suatu organisasi pada manajemen sumber daya manusia, guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam menghadapi persaingan usaha dan global terutama dewasa ini. Setiap peraturan ketenagakerjaan merupakan fungsi bidang personalia mulai dari sistem perekrutan, peningkatan karier seperti melanjutkan studi maupun keterlibatan dalam pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan teknis dan konseptual dan insentif karyawan. Cherrington dalam Hendriyadi (2017) menyatakan terdapat pendekatan pelatihan yang biasa dilakukan suatu organisasi yaitu *On The Job Training* dan *Off The Job Training*. Adapun pelatihan yang banyak digunakan organisasi lebih mengarah pada *On The Job Training* dalam peningkatan produktivitas kerja. Adapun pendekatan *Off The Job Training* fokus dilakukan untuk pendidikan jangka panjang. Pendekatan *On The Job Training* meliputi enam kegiatan yaitu:

- a. Job instruction training menekankan pada ketelitian dan kecermatan dalam setiap tahapan pekerjaan
- b. Apprenticeship merupakan kegiatan penerimaan karyawan baru melalui pengawasan ahli dan praktisi dalam rentang waktu tertentu.
- c. Internship dan assistantships merupakan kegiatan magang oleh anak-anak di sekolah dengan pengawasan praktisi yang ahli.
- d. Job rotation dan transfer merupakan kegiatan pengisian karyawan dalam manajemen dan teknikal yang terjadi karena beberapa sebab seperti: kurangnya komitmen karyawan dan banyaknya orientasi yang dilakukan terhadap pekerjaan yang baru. Keuntungannya bila pelatihan diberikan oleh praktisi yang ahli maka akan meningkatkan

pengetahuan dan ketrampilan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

- e. Junior boards dan *committee assignments* merupakan pelimpahan tanggung jawab dan wewenang pada karyawan dalam pengambilan keputusan administrasi memperoleh kesempatan dalam berinteraksi secara luas.
- f. Coaching dan *counseling* merupakan kegiatan *feedback* pada kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan secara tepat.

Pendekatan Off the job training meliputi beberapa macam antara lain:

- a. Vestibule training merupakan pelatihan yang dilakukan sama dengan tempat aslinya untuk mengajarkan spesifikasi kerja secara khusus.
- b. Lecture merupakan pelatihan yang melibatkan peserta yang banyak pada waktu bersamaan.
- c. Independent self-study merupakan pelatihan yang menuntut karyawan belajar mandiri dari berbagai sumber yang ada
- d. Visual presentations merupakan pelatihan melalui sarana digital seperti televisi, film, video, atau persentasi.
- e. Conferences dan discussion merupakan pelatihan dalam pengambilan keputusan agar setiap karyawan dapat saling belajar
- f. Teleconferencing merupakan pelatihan dengan sarana pemancar satelit pada ruang dan waktu yang berbeda
- g. Case studies merupakan pelatihan bagaimana menemukan prinsip dasar dari analisis masalah yang ada
- h. Role playing merupakan pelatihan yang mengkondisikan peserta dalam permasalahan tertentu yang harus diselesaikan.
- i. Simulation merupakan pelatihan dalam peningkatan ketrampilan karyawan secara teknikal.
- j. Programmed instruction merupakan pelatihan operasional melalui sarana komputer
- k. Computer-based training merupakan pelatihan interaktif peserta dan computer selama proses belajar.
- l. Laboratory training merupakan pelatihan dalam meningkatkan sensitivitas antar individu dalam kelompok.

- m. Programmed group exercise merupakan pelatihan dalam pemecahan suatu masalah.

C. TANTANGAN PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan merupakan kegiatan jangka panjang yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan organisasi (Miftah,2005:91) dan (Fathoni,2006:50). Adapun pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dilakukan dalam perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan karyawan secara optimal (Soekidjo,2003). Pengembangan sumber daya manusia merupakan pelimpahan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi terkait dengan intelektualitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Pembangunan terfokus hasil pada jangka waktu yang panjang agar karyawan mempersiapkan diri menghadapi tuntutan perubahan yang diakibatkan teknologi atau pasar produk baru (Samsudin,2010:137).

Pengembangan SDM memiliki tantangan terkait intelektualitas dan kecerdasan terhadap rekayasa teknologi dan implikasi perilaku pada moralitas dan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia untuk mendayagunakan potensi humanisme individu dengan kemampuan intelektualitas yang lebih baik. Tantangan hari ini di abad 21 pada era 4.0 yang mendekatkan kolaborasi *industry* dan digital (Hermann et al, 2015). Sumber daya manusia akan mengarah pada era 5.0 yang merupakan kondisi dinamis dari suatu perkembangan jaman, yaitu menuntut manusia terampil dalam segala aspek kehidupan yang terkait erat dengan pengetahuan dan teknologi. Zesulka dalam Yahya (2018) menegaskan keterkaitan dalam industri 4.0 yaitu: 1) digitalisasi produk dan layanan dalam interaksi ekonomi mulai dari masalah yang sederhana hingga kompleks; dan 2) model pasar baru. Lifter dan Tschienner (2013) menganalisis prinsip industri 4.0 adalah penyatuan fisik dan sistem melalui kecerdasan buatan dalam proses produksi. Baur dan Wee (2015) menjelaskan dalam pengimplementasian industri 4.0 oleh tenaga kerja meliputi: 1) kolaborasi dengan mesin robot; 2) pengendalian jarak jauh; 3) digitalisasi dalam kinerja manajemen; dan 4) pengetahuan dalam bekerja.

Tantangan revolusi industri 4.0 adalah arus informasi yang terintegrasi dengan internet meliputi aspek digital, pengoptimalan dan kustom produksi, otomasi dan adaptasi, hubungan antar manusia dan mesin, penambahan nilai jasa dan bisnis, pertukaran data secara cepat dan komunikasi, serta penggunaan teknologi internet (Haryono, 2018). Irianto (2017) menyebutkan pada industry 4.0 memerlukan: (1) kesiapan industri; (2) kemampuan tenaga kerja; (3) pengaturan sosial budaya; dan (4) lowongan kerja serta peluang industri seperti; 1) inovasi lingkungan; (2) daya saing industri; (3) teknologi; serta (4) kewirausahaan Usaha Kecil Menengah (UKM). Sedangkan Yahya (2018) berpendapat era industri 4.0 mengharuskan ketrampilan pada ranah literasi digital, teknologi dan kemanusiaan. Begitu pula Rosyadi (2018) menekankan pada penguatan karakter individu agar dapat berkolaborasi, beradaptasi di era informasi. Sehingga kemampuan dan ketrampilan literasi sangat dibutuhkan dalam berkolaborasi dengan teknologi digital, robot dan mesin.

Manusia dituntut untuk memiliki spesialisasi tertentu sebagai profil diri yang menunjukkan siapa individu tersebut dengan keahlian dibidangnya. Manusia semakin terkotak-kotak oleh aturan teknis dan Ilmu pengetahuan dan teknologi dapat mengganti peran manusia karena kecanggihan mesin dianggap lebih efektif dan efisien. Namun demikian humanisme manusia tidak akan pernah tergantikan oleh mesin seperti apa pun canggihnya karena manusia memiliki akal dan rasa yang berbeda dari benda mati sekalipun mesin bisa direkayasa oleh teknologi. Dampak globalisasi membawa perubahan pada bidang industry ke bidang jasa dan komunikasi (Mathis&Jackson,2005: 4). Tanpa adanya komunikasi dan informasi maka tidak akan dapat mengirim pesan secara luas dan teknologi baru membawa perubahan dan kesempatan pada pendelegasian wewenang dalam pengembangan dan peningkatan kemandirian setiap organisasi (Nielsen,2016:7). Globalisasi juga mempengaruhi pandangan pada pengusaha dimana pada negara berkembang dan belum berkembang upah tenaga kerja lebih murah seperti di negara Thailand, Mexico, dan Phillipines (Mathis dan Jackson, 2005:5). Perombakan organisasi juga dilakukan untuk meningkatkan daya saing organisasi seperti penggabungan dengan organisasi lain agar lebih kompetitif, juga dilakukan akuisisi dalam industry agar dapat berdaya saing. Penggabungan besar sudah dilakukan pada bank,

perminyakan, dan komunikasi agar lebih fleksible dan efisien pada beberapa industry (Mathis dan Jackson, 2005: 10).

Di abad 21 dominasi teknologi melewati kemampuan manusia sebagai penggunaanya, kita menciptakan *computer* dan sistem teknologi lainnya namun tidak bisa menggambarkan kecepatan yang diciptakan, computer lebih cepat tapi tidak memiliki sisi kemanusiaan (Wright, 2015:11). Teknologi modern sangat berperan dalam segala bidang yang merupakan cara atau metode dalam pekerjaan yang berkaitan dengan informasi. Informasi dapat merubah segalanya yang penting dalam perekonomian sebagaimana modal capital yang dimiliki organisasi dan sumber daya manusia sama pentingnya sebagai asset pemilik. Salah satu cara untuk menciptakan lingkungan kompetitif dalam organisasi adalah melalui pengembangan sumber daya manusia yang sekaligus merupakan tantangan organisasi (Hashim dan Hameed, 2012:46). Beberapa analisa percaya bahwa teknologi seperti internet, telepon genggam dan pengetahuan dasar dapat diterapkan dalam manajemen pengetahuan sebuah organisasi (Soliman dan Spooner, 2000: 341). Teknologi merupakan penggunaan pengetahuan dan ketrampilan sumber daya manusia yang terbatas pada kemampuan manusia menggunakannya (Madsen dan Ulhoi, 2005: 489). Dibidang sumber daya manusia penggunaan teknologi informasi mendominasi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan/*workshop* sehingga prosesnya lebih cepat dan jangkauannya lebih luas sehingga lebih praktis, efektif dan efisien.

Tantangan lain yang tidak kalah berat adalah gejala dehumanisasi akibat industrialisasi yang diawali di era pasar bebas dimulainya AFTA tahun 2003. Contoh kasus-kasus Tenaga Kerja Indonesia yang marak terjadi karena disebabkan beberapa hal seperti kurangnya pengetahuan, kemampuan bahasa yang rendah, penguasaan teknologi yang minim, membuat para tenaga kerja Indonesia mengalami banyak ketertindasan di negara lain. Sehingga dari kasus ini maka pemerintah harus dapat memberikan layanan bagi para pekerja di luar negeri untuk memiliki beberapa kemampuan yang disyaratkan, di antaranya: peningkatan mutu pendidikan, penguasaan bahasa asing, penguasaan teknologi, latihan kerja selain itu juga perlu adanya penyempurnaan sistem informasi ketenagakerjaan, perbaikan perencanaan dan evaluasi tenaga kerja yang

mana hal ini masih perlu ditingkatkan sehingga para tenaga kerja tahu kemana mencari informasi agar tidak mudah dibujuk dan menjadi korban oleh calo-calo kerja illegal. Tantangan lainnya adalah perdagangan manusia yang marak terjadi pada anak-anak remaja karena tergiur tawaran pekerjaan namun tidak memiliki informasi yang akurat untuk ditelusuri seperti apa bentuk pekerjaan yang ditawarkan, sehingga banyak kasus yang melibatkan HAM utamanya hak perlindungan terhadap anak oleh keluarga, masyarakat dan negara.

Sisi moralitas sumber daya manusia menjadi penguat kompetensi yang dimiliki dalam menghadapi tantangan era digitalisasi saat ini karena dunia semakin berubah sesuai jamannya dan memaksa manusia beradaptasi dengan teknologi yang semakin canggih. Manusia merupakan sumber asset dan keunggulan daya saing kompetitif organisasi, karenanya pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang penting untuk diperhatikan bagi kelangsungan sebuah organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan di setiap jaman, era digitalisasi saat ini menuntut setiap individu terus mengembangkan kompetensi dalam berbagai literasi untuk mendukung kegiatan dalam segala aspek kehidupan mulai ekonomi, social, budaya, politik dan pendidikan. Tantangan pengembangan sumber daya manusia juga harus diikuti oleh modal materi karena program-program pelatihan terutama dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan memerlukan dukungan materil dan immaterial.

D. INOVASI DISRUPSI

"Konsep "disrupsi" atau "inovasi yang mengganggu" berfokus pada bidang industri dan struktur organisasi, dimana inovasi disrupsi ini akan membatasi ruang gerak bagi proses bisnis saat yang berkaitan antara teknologi yang sudah lama dengan kemampuan usaha." (Madji and Husig, 2011: 15-16). Inovasi disrupsi dijelaskan oleh Eggers et al., 2012: 21 merupakan inovasi yang terletak pada biaya yang rendah pada teknologi terbaru melalui cara dimana para usahawan baru (*entrants*) akan mengganggu petahana (*incumbent*) melalui model bisnis baru atau produk baru. Nielsen (2016:1) menyampaikan bahwa dalam membangun inovasi membutuhkan kreativitas yang melibatkan pengetahuan pada sumber daya manusia dengan pendekatan manajemen pembelajaran sebagai

pengetahuan organisasi. Dikatakan juga bahwa *"Human resources management is a group of theories with various hard and soft approaches, which has developed continuously since the eighties, mainly in relation to the changing conditions and challenges of the firms"* (Nielsen, 2016: 9). Inovasi adalah salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi, Jimenez and Valle, 2007: 83-84 menyatakan bahwa peranan sumber daya manusia atau pegawai adalah aset dan nilai kompetisi organisasi yang membutuhkan inovasi dalam keseluruhan kinerja organisasi yang bergantung pada pimpinan untuk memobilisasi sumber pengetahuan baik individu maupun kelompok dalam segala kegiatan.

Di saat pandemic seperti sekarang ini manusia sangat menggantungkan pada kebutuhan internet sebagai sarana komunikasi antar individu dan kelompok, seperti dibidang perekonomian dengan adanya transaksi perdagangan yang sudah dilakukan dengan sarana aplikasi mulai dari Tokopedia, Lazada, Shoppe dan sebagainya, ini ditujukan sebagai inovasi teknologi sekaligus meminimalisir kontak langsung antara pedagang dan pembeli pada kerumunan pasar yang dapat menimbulkan penyebaran virus antar manusia. Tentu saja dampak negative dan positif selalu ada dari teknologi modern, seperti transaksi e-money, e-sell diatas sekaligus bisa mengurangi pendapatan sebagian pedagang dipasar, hal ini pasti mempengaruhi perputaran ekonomi pada pasar tradisional. Bagaimanapun teknologi memberi nilai positif dan *negative* sekaligus sangat membantu aktivitas manusia agar dapat terus melangsungkan kehidupan secara baik, yaitu tetap mematuhi protocol kesehatan untuk kebaikan bersama dan tetap melangsungkan aktivitas melalui layanan yang telah disediakan oleh berbagai aplikasi yang tersedia. Tantangan sekaligus menjadi peluang dan kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan potensi dalam diri di tengah kesulitan kondisi pandemic namun tetap bisa mengambil manfaat yang besar melalui kreativitas dan inovasi yang diciptakan. Hal ini tidak terlepas dari usaha manusia sendiri agar dapat tetap *survive* dan menggali kemampuan yang dimiliki untuk mencari peluang-peluang yang terbuka lebar dan dapat diambil sebagai satu kesempatan meraih hal yang sebelumnya belum tergalai secara optimal. Banyak orang-orang yang sukses dimasa pandemic ini karena mereka belajar menggali potensi dirinya dengan menciptakan karya yang bernilai

jual tinggi dan tidak terpengaruh kondisi pandemic, seperti pembuatan kerajinan tangan sekelompok orang yang tercipta dari rumah akhirnya bisa menembus pasar internasional, hal ini terutama karena seni yang diciptakan memberikan nilai yang berbeda bagi konsumen pecinta seni. Pada bidang telekomunikasi merupakan peluang yang besar dan tidak tergerus jaman bahkan semakin canggih karena modernitas dan globalisasi yang mendunia. Setiap bidang yang sudah terdigitalisasi akan dapat melayani dan memberi kemudahan dalam berbagai aspek kehidupan, karenanya organisasi yang besar adalah organisasi yang mendahulukan pengembangan sumber daya manusianya agar dapat terus membesarkan organisasi dan mendapat keuntungan yang sama baik organisasi maupun karyawan, hal ini akan sangat menguntungkan semua pihak dan meningkatkan nilai jual produk dan jasa dari perusahaan tersebut. Bila di bidang pendidikan, maka tenaga kependidikan perlu berinovasi dan terus belajar agar dapat menghasilkan generasi-generasi penerus yang kompeten, kredibel dan responsive serta berdedikasi tinggi, bertanggungjawab pada dirinya, organisasi dan masyarakat luas sebagai pengguna jasanya.

Christensen dalam Perez et al., 2017:98 menyampaikan bahwa peluang yang ada tidak harus dipegang oleh perusahaan besar namun sebagai pendatang perusahaan kecil pun dapat bersaing dengan perusahaan yang sudah mapan dengan menawarkan pada segmen pasar produk yang berkualitas dan harga terjangkau oleh semua konsumen serta berinovasi dengan teknologi baru. Dikatakan Christensen dan Raynor,2003:34 bahwa disrupsi pada dasarnya akan melakukan dengan cara meluncurkan produk dan layanan yang lebih baik dari produk yang ada saat itu. Lalu apa sebenarnya disrupsi itu, dijelaskan oleh Christensen dan Raynor,2003:45-47, ada dua jenis disrupsi, yaitu 1) *New-market disruptions*, dan 2) *Low-end disruptions*. Keduanya mengarah pada kesederhaan, kenyamanan, dan keterjangkauan produk oleh konsumen dimana inovasi disrupsi merupakan pelibatan model bisnis baru (Knight,2005:17). Sehingga dapat dikatakan bahwa Inovasi disrupsi merupakan tantangan yang membutuhkan sebuah adaptasi untuk teknologi yang ada, sehingga mengambil perhatian konsumen yang tidak lagi tertarik produk sebelumnya.

Di saat pandemic seperti sekarang ini manusia sangat menggantungkan pada kebutuhan jaringan internet sebagai sarana komunikasi antar individu dan kelompok seperti pada aspek perekonomian yaitu transaksi perdagangan yang sudah dilakukan dengan sarana aplikasi yang tersedia mulai dari Tokopedia, Lazada, Shoppe dan sebagainya, ini ditujukan sebagai inovasi teknologi sekaligus meminimalisir kontak langsung antara pedagang dan pembeli pada kerumunan pasar yang dapat menimbulkan kontak virus antar manusia. Tentu saja dampak *negative* dan positif selalu ada dari teknologi modern, seperti transaksi e-money, e-sell diatas sekaligus bisa mengurangi pendapatan sebagian pedagang di pasar, hal ini pasti mempengaruhi perputaran ekonomi pada pasar tradisional. Bagaimanapun teknologi memberi nilai positif dan *negative* sekaligus sangat membantu aktivitas manusia agar dapat terus melangsungkan kehidupan secara baik, yaitu tetap mematuhi protocol kesehatan untuk kebaikan bersama dan tetap melangsungkan aktivitas melalui layanan yang telah disediakan oleh berbagai aplikasi yang tersedia. Tantangan sekaligus menjadi peluang dan kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan potensi dalam diri di tengah kesulitan kondisi pandemic namun tetap bisa mengambil manfaat yang besar melalui kreativitas dan inovasi yang diciptakan. Hal ini tidak terlepas dari usaha manusia sendiri agar dapat tetap *survive* dan menggali kemampuan yang dimiliki untuk mencari peluang-peluang yang terbuka lebar dan dapat diambil sebagai satu kesempatan meraih hal yang sebelumnya belum tergalai secara optimal. Banyak orang-orang yang sukses dimasa pandemic ini karena mereka belajar menggali potensi dirinya dengan menciptakan karya yang bernilai jual tinggi dan tidak terpengaruh kondisi pandemic, seperti pembuatan kerajinan tangan sekelompok orang yang tercipta dari rumah akhirnya bisa menembus pasar internasional, hal ini terutama karena seni yang diciptakan memberikan nilai yang berbeda bagi konsumen pecinta seni. Pada bidang telekomunikasi merupakan peluang yang besar dan tidak tergerus jaman bahkan semakin canggih karena modernitas dan globalisasi yang mendunia. Setiap bidang yang sudah terdigitalisasi akan dapat melayani dan memberi kemudahan dalam berbagai aspek kehidupan, karenanya organisasi yang besar adalah organisasi yang mendahulukan pengembangan sumber daya manusianya agar dapat terus membesarkan

organisasi dan mendapat keuntungan yang sama baik organisasi maupun karyawan, hal ini akan sangat menguntungkan semua pihak dan meningkatkan nilai jual produk dan jasa dari perusahaan tersebut. Bila di bidang pendidikan, maka tenaga kependidikan perlu berinovasi dan terus belajar agar dapat menghasilkan generasi-generasi penerus yang kompeten, kredibel dan *responsive* serta berdedikasi tinggi, bertanggungjawab pada dirinya, organisasi dan masyarakat luas sebagai pengguna jasanya.

E. RANGKUMAN MATERI

Pengembangan Sumber daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan individu dalam mengembangkan kompetensi dan ketrampilan yang dimiliki yang berdampak pada organisasi dan pengembangan karir karyawan dalam bekerja. Tantangan sumber daya manusia di abad 21 pada era industry 4.0 adalah kemampuan literasi teknik dan konseptual sehingga dapat berdaya saing pada industry yang kompetitif untuk menuju era 5.0. Disrupsi inovasi akan menjadi tantangan tersendiri yang membutuhkan kesiapan organisasi untuk terus melakukan pengembangan sumber daya manusia baik melalui *on the job* maupun *off the job training*.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Sebutkan dan jelaskan fungsi manajemen dan fungsi operasional sumber daya manusia
2. Jelaskan metode yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia.
3. Sebutkan dan jelaskan ke apa saja yang termasuk dalam *on the job* dan *off the job training*

DAFTAR PUSTAKA

- Baur, C. & Wee, D. (2015). *Manufacturing's Next Act?* McKinsey & Company
- Christensen, M., Clayton & Raynor, E., Michael. (2003). *The Innovator's Solution*. Harvard Business Scholl Press: Boston, Massachusetts, America.
- Fathoni, Abdurrahman. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hashim, Muhammad., & Hameed, Fazal. 2012. Human Resource Management in 21st Century: Issues & Challenges & Possible Solutions to Attain Competitiveness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2 (9), pp. 44-52.
- Hendriyadi. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Produktivitas Manajer PT. Sucofindo (Persero) Pusat. *Jurnal Benefita Kopertis Wilayah X*. p.255-266
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios*. Presented at the 49th Hawaiian International Conference on Systems Science
- Jimenez, Jimenez., Daniel. & Valle, Sanz., Raquel. (2007). Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. *Management Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 83-100.
- Knight, J., Daniel. (2005). Three trips around the innovation track: an interview with Clayton Christensen. *Strategy & Leadership*, Vol. 33(4) pp. 13-19.
- Madsen, Stjernholm., Arne., & Ulhoi, P., Madsen. (2005). Technology innovation, human resources and dysfunctional integration. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 6, pp. 488-500.
- Mathis, L., Robert. & Jackson, H., John. (2005). Eleventh Eds. Thomson Business & Proffesional Publishing
- Madjdi, Farsan., & Hüsigg, Stefan. (2011). The heterogeneity of incumbents' perceptions and response strategies in the face of potential disruption. *Foresight*, Vol. 13 No. 5 pp. 14-33.

- Miftah Thoha. (2005). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Kencana
- Nielsen, Peter. (2016). *Managing Human Resources Learning for Innovation*. 1st ed. Bookboon.com.
- Paetz, Paul. (2014). *Disruptive by Design. How to Create Products that Disrupt and then Dominate Markets*. Apress: New York City, USA.
- Rosyadi, Slamet. (2018). *Revolusi industri 4.0 : Peluang dan tantangan bagi Alumni universitas terbuka*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jenderal Soedirman
- Soliman, Fawzy., & Spooner, Keri. (2000). *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 337-345
- Soekidjo Notoatmodjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Samsudin, Sadali (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (edisi ketiga). Bandung: PT. Pustakaka Setia.
- Wright, Cindy. (2015). *21st -Century Human Resource Management Strategic Planning and Legal Issues*. SAGE Publications Inc. : California, USA.
- Yahya, M. (2018) *Era Industri 4.0: Tantangan Dan Peluang Perkembangan Pendidikan Kejuruan Indonesia*. Pidato Pengukuhan Penerimaan Jabatan Professor Tetap dalam Bidang Ilmu Pendidikan Kejuruan Fakultas Teknik Universitas Negeri Makassar
- Zainal, V.R., Ramly, M., Mutis, T., dan Arafah, Wi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



MENGEMBANGKAN KOMITMEN ORGANISASI DAN LOYALITAS KARYAWAN

Opan Arifudin, S.Pd.,M.Pd.
STEI Al-Amar Subang

A. PENGERTIAN KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Menurut Luthans (2006), mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu sikap paling sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, juga diartikan sebagai suatu keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain sikap ini merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen pegawai untuk bertahan dalam sebuah perusahaan merupakan perilaku yang berlawanan dengan meninggalkan organisasi. Keadaan psikologis pegawai yang diyakini berkaitan dengan tinggal di pekerjaan adalah komitmen kerja. Hal senada juga dikemukakan oleh

Luthans (2002) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sikap ini merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus (*continue*) dimana karyawan juga memperlihatkan kepedulian tinggi pada organisasi, sehingga komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang bersifat tahan lama (*durable*) dan stabil.

B. TUJUAN MEMBENTUK KOMITMEN

Steers & Porter menyatakan bahwa komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Dengan komitmen yang tinggi maka karyawan akan lebih betah dalam bekerja, setia, ikut berpartisipasi penuh dalam pencapaian tujuan perusahaan. Katz & Kahn dalam Miftahun & Sugiyanto, (2010) juga menyatakan bahwa komitmen yang tinggi akan membuat perusahaan lebih kompetitif karena para karyawan yang berkomitmen tinggi biasanya kreatif dan inovatif. Porter, Crampon, & Smith dalam Miftahun & Sugiyanto, (2010) mengungkapkan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang berkualitas dan memiliki tingkat komitmen tinggi untuk dapat bertahan di dunia bisnis yang sangat kompetitif.

Komitmen yang tinggi menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk bekerja keras bagi perusahaan, adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai perusahaan serta adanya keinginan pada diri karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan.

C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN ORGANISASI

Menurut Kusmaryani (2007) komitmen seseorang terhadap organisasi dipengaruhi 3 (tiga) faktor, yaitu sebagai berikut :

- 1) Karakteristik personal yang mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, kemauan, etika kerja dan tingkat pekerjaan, nilai-nilai, keyakinan, kepuasan dan kepribadian. Adanya perbedaan individu secara personal tentu saja akan mempengaruhi komitmen terhadap pekerjaan.
- 2) Harapan seseorang terhadap pekerjaan akan menentukan komitmen terhadap organisasi. Pengalaman-pengalaman ketika berinteraksi kerja akan memberikan referensi dalam mengevaluasi pekerjaan tersebut.

Apabila seseorang mengalami kepuasan terhadap pekerjaannya serta sesuai dengan harapannya, diprediksikan orang tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasi.

- 3) Faktor-faktor organisasi seperti lingkungan kerja, kebijakan-kebijakan, status organisasi akan memberikan pengaruh terhadap terpeliharanya komitmen seseorang terhadap organisasi. *Reward* yang diberikan organisasi seperti gaji, posisi, pengayaan dan variasi tugas, serta kekuasaan akan mempengaruhi sejauh mana persepsi seseorang terhadap dukungan organisasi, yang pada selanjutnya berpengaruh pada komitmen.

Sedangkan menurut Steers dan Porter (2009) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akar membentuk komitmen awal.
- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akar membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- 3) *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akar meninggalkannya.

D. DIMENSI KOMITMEN ORGANISASI

Dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Meyer dan Allen dalam Luthans (2006). Ketiga dimensi tersebut yaitu sebagai berikut :

- 1) Komitmen afektif

Menurut Allen dan Meyer dalam Parwita (2013) mendefinisikan komitmen afektif sebagai hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen afektif

tersebut berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif adalah bagian komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana pegawai mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen afektif menurut Robbins dan Judge dalam Maulana, (2012) merupakan tingkat dimana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyal, kasih sayang dan memiliki perasaan cinta terhadap organisasi.

2) Komitmen kelanjutan

Komitmen kelanjutan yaitu komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi, hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau *benefit*. Dimensi ini mengacu pada komitmen yang didasarkan pada pengakuan karyawan yang berkaitan dengan biaya meninggalkan organisasi. Dengan demikian karyawan dengan komitmen berkelanjutan kuat tetap dengan organisasi karena pengorbanan pribadi yang tinggi terkait dengan meninggalkan organisasi. Meyer dan Allen dalam Parwita, (2013) komitmen berkelanjutan menggambarkan akan kebutuhan individu untuk tetap dengan organisasi akibat dari pengakuan akan biaya terkait dengan meninggalkan organisasi. Dalam penelitiannya menemukan bahwa dukungan organisasi berdampak positif dirasakan pada komitmen berkelanjutan.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif menurut Luthans, (2006) yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, dalam artian tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen normatif adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen normatif menurut Robbins dan Judge dalam Maulana, (2012) merupakan refleksi dari perasaan wajib pegawai untuk tetap bertahan di organisasi.

E. ASPEK-ASPEK KOMITMEN ORGANISASI

Menurut Kuntjoro (2002) komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1) Identifikasi

Identifikasi mewujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Hal ini membuahkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan organisasi. Suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2) Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan maupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Di samping itu, dengan melakukan hal tersebut maka karyawan merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterkaitan dengan apa yang mereka ciptakan.

3) Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal penting dalam menunjang komitmen karyawan

terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat mereka bergabung untuk bekerja.

F. MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI

Dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi termasuk di dalamnya terkait dengan komitmen organisasi seorang karyawan. Mc shane dan Glinov dalam Herwan Abdul (2005) mengemukakan beberapa cara untuk membangun komitmen karyawan terhadap organisasi, yakni sebagai berikut :

- 1) Fairness and satisfaction (keadilan dan kepuasan).
- 2) Job security (keamanan kerja).
- 3) Organizational comprehensions (organisasi secara keseluruhan).
- 4) Employee involvement (keterlibatan karyawan).
- 5) Trusteeng employees (kepercayaan karyawan).

Dessler dalam Parwita (2013) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk mengembangkan komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- 1) Make it charismatic. Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
- 2) Build the tradition. Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- 3) Have comprehensive grievance procedures. Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- 4) Provide extensive two-way communications. Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- 5) Create a sense of community. Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* dimana di dalamnya ada nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama dan berbagi.

- 6) Build value-based homogeneity. Membangun nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
- 7) Share and share alike. Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi, penampilan fisik dll.
- 8) Emphasize barnraising, cross utilization and teamwork. Organisasi sebagai suatu community harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama.
- 9) Get together. Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
- 10) Support employee development. Karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan.
- 11) Commit to actualizing. Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai kapasitasnya.
- 12) Provide first year job challenge. Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.
- 13) Enrich dan empower. Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan.
- 14) Promote from within. Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar.
- 15) Provide development activities. Bila organisasi membuat kebijakan untu merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal tersebut akan memotivasi karyawan untuk terus berkembang.
- 16) The question of employee security. Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.
- 17) Put it in writing. Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi dan lain-lain sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekadar lisan.

- 18) Commit to people first values. Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi.
- 19) Hire "right kind" managers. Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin dll pada bawahan sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
- 20) Walk the talk. Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata.

G. PENGERTIAN LOYALITAS KARYAWAN

Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Selanjutnya Loyalitas menurut Sudimin (2003) berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal-hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan berbagai literatur terkait definisi loyalitas karyawan di atas bahwa dapat disimpulkan secara komprehensif loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan berhasil maksimal.

H. CIRI-CIRI LOYALITAS

Penjabaran sikap setia kepada perusahaan memiliki berbagai faktor yang ada pada diri karyawan yang bersangkutan. Setiap karyawan yang loyal terhadap perusahaannya memiliki beberapa indikator yang dapat

diukur. Menurut Danim dalam Prayanto, (2008) mengemukakan bahwa ciri-ciri karyawan yang loyal adalah :

- 1) Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil risiko apa pun yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan walaupun menyakitkan.
- 2) Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi karena merasa memiliki organisasi yang harus diperjuangkan bersama.
- 3) Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
- 4) Selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi.
- 5) Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.
- 6) Karyawan secara sendiri-sendiri dan atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.
- 7) Karyawan selalu bicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan martabat profesinya.
- 8) Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik dan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan.
- 9) Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat karyawan yang lain baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.
- 10) Karyawan secara bersama-sama memelihara, membina, dan meningkatkan organisasi karyawan profesional sebagai sarana pengabdianya.
- 11) Karyawan melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan organisasi.

I. ASPEK-ASPEK LOYALITAS KARYAWAN

Aspek loyalitas berhubungan dengan sikap yang diperlihatkan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan. Berdasarkan aspek loyalitas karyawan, masing-masing mempunyai dampak yang baik bagi perusahaan, sehingga dapat

disimpulkan bahwa aspek loyalitas karyawan di antaranya yakni keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan dan kepercayaan yang pasti atas nilai-nilai perusahaan.

Adapun menurut Saydam (2000) ada berbagai aspek tentang loyalitas seorang karyawan, di antaranya sebagai berikut :

- a) Ketaatan atau kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan lembaga yang berlaku, dan menaati perintah lembaga yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan. Ciri-ciri ketaatan ini yakni : 1) Taat peraturan perundang-undangan yang ditentukan, 2) Menaati perintah lembaga/institusi yang diberikan atasan, 3) Menaati jam kerja, dan 4) Memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- b) Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut : 1) Dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu, 2) Selalu memelihara dan menyimpan barang-barang lembaga dengan sebaik-baiknya, 3) Mengutamakan kepentingan lembaga daripada kepentingan pribadi atau golongan, dan 4) Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain.
- c) Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan
- d) Kejujuran, ciri-ciri pegawai yang jujur antara lain : 1) Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa, 2) Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya, dan 3) Melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya.

J. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LOYALITAS KARYAWAN

Menurut Jusuf (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut :

- 1) Faktor Rasional : menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
- 2) Faktor Emosional : menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.
- 3) Faktor Kepribadian: menyangkut sifat, karakter, temperamen yang dimiliki oleh karyawan.

K. INDIKASI TURUNNYA LOYALITAS KARYAWAN

Loyalitas karyawan tidaklah merupakan hal yang bersifat tetap, tetapi mengalami berbagai perubahan. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai aspek yang terjadi pada diri seorang karyawan. Menurut Nitisemito (1991) Indikasi-indikasi turunnya loyalitas karyawan antara lain sebagai berikut :

- 1) Rendahnya produktivitas kerja
Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja.
- 2) Tingkat absensi yang naik
Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala-gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.
- 3) Tingkat perpindahan buruh yang tinggi
Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai.

- 4) Kegelisahan dimana-mana
Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan. Seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal yang lain.
- 5) Tuntutan yang sering terjadi
Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
- 6) Pemogokan
Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan. Biasanya suatu perusahaan yang karyawannya sudah merasa tidak tahan lagi hingga memuncak, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya karyawan melakukan pemogokan kerja.

L. UPAYA PENINGKATAN LOYALITAS KARYAWAN

Melihat bahwa loyalitas seorang karyawan dapat mengalami berbagai macam perubahan. Ada berbagai langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan loyalitas menurut Soetjipto dalam Saydam, (2000) antara lain sebagai berikut :

- 1) Mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada di dalam perusahaan dan menyusun uraian pekerjaan yang benar.
- 2) Pimpinan perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap kepuasan karyawan.
- 3) Melibatkan karyawan dalam berbagai pelatihan, sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
- 4) Meningkatkan kualitas sistem penilaian kerja pegawai.
- 5) Meningkatkan keterpaduan dan keterbukaan sistem pengembangan karir.
- 6) Penyempurnaan sistem kompensasi, sehingga mencerminkan keadilan eksternal
- 7) Meningkatkan efektifitas komunikasi dalam perusahaan sehingga ada umpan balik terhadap hasil pekerjaan.

- 8) Meningkatkan fleksibilitas waktu kerja sesuai dengan keadaan.

M. RANGKUMAN MATERI

Komitmen organisasi sebagai suatu sikap paling sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, juga diartikan sebagai suatu keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain sikap ini merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen pegawai untuk bertahan dalam sebuah perusahaan merupakan perilaku yang berlawanan dengan meninggalkan organisasi. Keadaan psikologis pegawai yang diyakini berkaitan dengan tinggal di pekerjaan adalah komitmen kerja. Adapun Loyalitas karyawan berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal-hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian komitmen organisasi dan loyalitas karyawan?
2. Jelaskan aspek-aspek komitmen organisasi dan loyalitas karyawan?
3. Jelaskan dimensi komitmen organisasi dan loyalitas karyawan?
4. Jelaskan indikator menurunnya komitmen organisasi dan loyalitas karyawan?
5. Jelaskan upaya meningkatkan komitmen organisasi dan loyalitas karyawan?

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herwan. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi pada Pelayaran*. Unpad: Tesis
- Jusuf, Husain. (2010). *Tingkatkan Loyalitas Guna Peningkatan Prestasi Kerja dan Karir*. Jakarta: PT. Alumni.
- Kuntjoro. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali.
- Kusmaryani, Rosita Endang. (2007) *Membudayakan Nilai-Nilai Komitmen Terhadap Pekerjaan dalam Upaya Menegakkan Etika Profesi*. *Dinamika Pendidikan* No.1.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior: 7th Edition*. New York: McGrawHill Inc
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: PT. Andi.
- Miftahun dan Sugiyanto. (2010). *Pengaruh dukungan social dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja*. *Jurnal psikologi* volume 37, No. 1, 94-109.
- Nitisemito, A. (1991). *Manajemen Personalia Edisi Kedelapan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Parwita, G, B, S. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Terhadap dan Disiplin Kerja (Studi Pada Dosen Yayasan Universitas Mahasaraswati Denpasar)*, Tesis, Program Magister Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (2009). *Employee-Organization Linkages*. Texas: South-Western Cengage Learning.
- Prayanto, Agus. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosi Terhadap Loyalitas Karyawan: Pada Koperasi "SAE" Pujon Malang*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang
- Saydam, Gouzali. (2000). *Manajemen sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan mikro*. Jakarta: Djambatan.

Sudimin, Theo. (2003). Whistleblowing: dilema loyalitas dan tanggung jawab public. Manajemen & Usahawan Indonesia. Jakarta: Gramedia Jakarta Utama.



BAB
13

Keadilan bagi Karyawan

Zackharia Rialmi, S.IP., MM., CHRP

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

A. KONSEP KEADILAN

Keadilan pada hakikatnya adalah memperlakukan seseorang atau pihak lain sesuai dengan haknya. (Poerwadarminta, 2006) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menjelaskan kata adil berarti tidak berat sebelah, sepatutnya, tidak sewenang-wenang dan tidak memihak. Konsep keadilan di atas menjadi bagian dari kondisi eforia yang akan sangat sulit untuk diimplementasikan secara nyata dan konsisten. Dengan ketidakjelasan, banyak orang akan berusaha untuk mendefinisikan kata keadilan sesuai dengan bidang kompetensi dan pengetahuan yang dimilikinya. Keadilan akan dipahami secara berbeda sesuai dengan paradigma yang dianut ((Indarti, 2010), dengan demikian dapat dikatakan bahwa paradigma memainkan peran penting di dalam kita menentukan konsep atau definisi dari keadilan. Paradigma dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah daftar semua bentukan dari sebuah kata yang memperlihatkan konjugasi dan deklinasi kata tersebut; model dalam teori ilmu pengetahuan; kerangka berpikir. Sementara itu (Douglas-Scott, 2013) mengatakan bahwa keadilan dapat terjadi secara subjektif, relatif dan emotif. Kata paradigma, subjektif, relatif dan emotif adalah kata yang melekat pada masing-masing

individu, sehingga untuk mendapatkan gambaran dan definisi yang jelas mengenai keadilan tidak akan ditemukan secara absolut.

B. KEADILAN ORGANISASI

Kendati tidak ditemukannya konsep keadilan yang absolut, ketika kita berbicara mengenai keadilan di dalam suatu organisasi, perusahaan maupun institusi, maka kita akan berada pada selangkah lebih maju di dalam mendefinisikan konsep keadilan. Keadilan yang dirasakan oleh Pekerja dalam banyak penelitian di bidang SDM (Sumber Daya Manusia) akan sangat terkait dengan motivasi dan kinerja. Sebagaimana yang diketahui oleh banyak praktisi SDM bahwa kinerja (*performance*) hanya akan dapat tercapai dengan adanya 2 (dua) kombinasi, yakni adanya kemauan (*motivation*) serta kemampuan (*competencies*).

Dari penjelasan di atas jelas disampaikan bahwa konsep mengenai keadilan tidak akan dapat dipisahkan dari sebuah organisasi dan perusahaan karena akan sangat terkait dengan kinerja yang akan ditunjukkan oleh Pekerja. Bahkan jika dikaji lebih dalam, konsep mengenai keadilan masuk ke dalam salah satu indikator kompensasi yakni kompensasi non finansial ataupun *intangible compensation* ; perintah kerja, pemberian pengakuan atas kinerja, pola hubungan yang berkeadilan baik antara rekan sekerja maupun dengan atasan menjadi komponen penting bagi pekerja untuk menemukan konsep keadilan di dalam Organisasi, dan tentu saja hal ini akan meningkatkan kinerja. (COLEMAN, 1985) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management of Human Resources* telah memetakan Pekerja ke dalam 4 (empat) kuadran berdasarkan kompetensi dan kinerja Penulis dengan pengalaman kerja yang di milikinya telah banyak menemukan kasus di mana pekerja dengan kategori stars dalam Peta Pekerja mengalami kemunduran dan masuk ke dalam kuadran Question Mark akibat ketidakadilan yang dirasakannya.



Gambar 13.1 Peta Pekerja

Keadilan yang terdapat di dalam suatu entitas organisasi adalah keadilan konsensus yang sudah disepakati oleh para stakeholders (Pengusaha, Pekerja dan Pemerintah) yang tertuang di dalam konsep hubungan kerja (*Employment Relationship*) maupun hubungan industrial (*Industrial Relationship*). Hubungan kerja adalah suatu aturan yang mengatur bagaimana hubungan antara Pemberi Kerja dengan Pekerja, antara Owner (Pemilik Usaha) dengan Tenaga Kerja yang di pekerjakan. Hubungan ini belakangan dapat didefinisikan sebagai pola hubungan bipartit, karena tidak/belum melibatkan pemerintah sebagai regulator maupun lembaga peradilan sebagai institusi yang memberikan keadilan akhir (*supreme*). Hubungan Industrial adalah pola hubungan yang mengatur hak dan kewajiban pemberi kerja (pengusaha) sebagai investor, pencipta kemitraan, perluasan lapangan kerja, memastikan kesejahteraan pekerja yang berkeadilan, dan Pekerja (pihak yang diberikan pekerjaan) sebagai operator, penjaga ketertiban, saluran aspirasi, dan bertanggung jawab di dalam memajukan perusahaan serta Pemerintah (regulator) yang juga bertugas sebagai fasilitator, pelaksana fungsi pengawasan dan penindakan. Hubungan Industrial juga dikenal sebagai hubungan Tripartit, karena sudah melibatkan pemerintah di dalam memediasi hubungan internal antara si pemberi kerja dengan pekerja.

(Colquitt, 2001) menyatakan Keadilan Organisasi dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) bentuk :

1. Keadilan Distributif (Distributive Justice)

Keadilan distributive sangat erat hubungannya dengan persamaan yang didapatkan oleh pekerja di dalam pekerjaannya (hubungan kerja). Hubungan kerja biasanya akan dimanifestasikan ke dalam adanya perjanjian kerja, dan sesuai dengan Peraturan Perundangan Ketenagakerjaan yang mengatur tentang hal ini. (Uwiyono, Suryandono, Hoesin, & Kiswandari, 2014) mengatakan bahwa perjanjian kerja memiliki unsur sbb:

a. Upah

Upah merupakan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja sebagai penerima kerja. Upah dapat berbentuk uang atau bukan uang in natura. Pemberian upah ini dapat dilihat dari segi nominal upah senyatanya yang diterima oleh pekerja atau dari segi riil kegunaan upah tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup pekerja, dikenal istilah “upah minimum” yang biasanya ditentukan oleh pemerintah guna meninjau kemanfaatan upah dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup. Ikhsan A dan Ishak dalam (Rialmi,2017) selanjutnya mengatakan bahwa keadilan menganggap bahwa individu selalu membandingkan antara masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan atau keluaran orang lain dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Dari penjelasan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa upah yang besar belum tentu menggambarkan suatu kondisi keadilan jika si Pekerja yang bersangkutan membandingkan upah yang diperoleh saat ini (masukan) adalah merupakan hasil kinerja yang dilakukannya (keluaran), sementara upah yang sama diperoleh rekan sekerja yang lain dengan kinerja yang lebih rendah. Dengan demikian sudah selayaknya jika organisasi sebaiknya memperhatikan dan memilih pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang paling tepat digunakan apakah hanya berdasarkan target (*the what*) atau berdasarkan behavior (the how) (Aguinis, 2013).

b. Perintah

Perintah menjadikan pihak penerima kerja sangat tergantung pada perintah/instruksi/petunjuk dari pihak pemberi kerja. Walaupun pihak penerima kerja mempunyai keahlian atau kemampuan sendiri dalam hal melakukan pekerjaannya, sepanjang masih ada ketergantungan kepada pihak pemberi kerja, dapat dikatakan bahwa ada hubungan sub ordinasi (hubungan di peratas), penerima kerja berada di bawah perintah pemberi kerja. Unsur perintah juga dapat memberikan rasa keadilan ketika perintah tersebut diberikan secara objektif dan tidak mengacu kepada SARA (Suku, Agama, Ras dan Antar Golongan) yang melekat kepada Pekerja. Perintah yang berkeadilan juga akan memberikan jaminan kepada Pekerja bahwa mereka akan mendapatkan perintah yang adil.

c. Pekerjaan

Pekerjaan merupakan prestasi yang harus dilakukan oleh penerima kerja. Pekerjaan tersebut harus dikerjakan sendiri oleh pekerja yang menerima pekerjaan dan tidak boleh dialihkan kepada pihak penerima kerja dan tidak boleh dialihkan kepada pihak lain (bersifat individual). Suatu pekerjaan yang berkeadilan dapat memiliki 2 (dua) sisi makna. Pekerjaan yang berkeadilan dapat dipastikan bahwa pengusaha akan memberikan pekerjaan yang dapat dicapai oleh pekerja dengan melihat kepada kompetensi yang dimiliki oleh pekerja dan dinilai hanya kepada pekerjaan yang benar-benar berada pada kontrol yang dapat pekerja lakukan. Di sisi yang lain, pekerjaan yang berkeadilan juga harus dilaksanakan oleh pekerja, di mana mereka akan secara adil melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan memberikan kemampuan terbaik yang dapat diberikan sehingga secara adil ketika mereka mendapatkan upah, mereka juga telah memberikan kemampuan terbaik mereka untuk kemajuan organisasi atau perusahaan.

2. Keadilan Prosedural (Procedural Justice)

Keadilan prosedural juga menjadi bagian penting di dalam penjelasan mengenai konsep keadilan organisasi. (Colquitt, 2001) menjelaskan terdapat 2 (dua) dimensi penting di dalam interaksi antara pekerja dan pengusaha di dalam suatu organisasi atau perusahaan :

a. Dimensi sensitifitas.

Dimensi ini menjelaskan bagaimana unsur sensitifitas menjadi salah satu dimensi penting di dalam keadilan prosedural. Dimensi ini meliputi sikap sopan (*respect*) yang ditunjukkan oleh Perusahaan/Organisasi di dalam menjalankan fungsinya sebagai pembuka lapangan pekerjaan, dan pemberi pekerjaan. Dimensi sensitifitas ini juga berbicara mengenai sikap tidak kasar (*propriety*) yang ditunjukkan oleh pengusaha dengan segala kewenangan dan haknya.

b. Dimensi Penjelasan

Dimensi penjelasan meliputi alasan yang mendasari suatu keputusan (*justification*) yang diambil oleh Perusahaan dan sikap berterus terang (*truthfulness*) yang diambil oleh Perusahaan ketika suatu keputusan tersebut diambil.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, seorang pekerja tidak hanya mempersepsikan keadilan distributif saja tetapi juga Keadilan Prosedural, aspek interaksi yang bersifat informal memiliki peran yang penting. Pada saat suatu kebijakan diambil dan dipandang tidak memiliki dimensi sensitifitas dan dimensi penjelasan tentu saja hal ini akan mempunyai dampak pada menurunnya produktifitas kerja. Namun ketika pimpinan mampu menjelaskan dengan alasan yang logis dan jujur disertai sikap yang bersahabat dapat mengurangi reaksi kecemasan pekerja, bahkan dapat mengurangi penurunan produktifitas kerja. Dengan mempertimbangkan nilai dari Keadilan Prosedural, maka ada kecenderungan bahwa Institusi yang terikat nilai dari pemeliharaan suatu keadilan, akan bertindak untuk memastikan bahwa Keadilan Prosedural yang bernilai tinggi. Dengan mempertimbangkan nilai dari Keadilan Prosedural maka dapat dijelaskan bahwa prosedur yang adil adalah aspek kritis dalam kualitas kehidupan kerja dan memiliki tingkat kepentingan yang tinggi terhadap hubungan antara perusahaan dan pekerja. Institusi yang mengabaikan kecemasan akan Keadilan Prosedural berhadapan dengan risiko yang membahayakan yaitu munculnya perilaku organisasional yang negatif ketidakpuasan dengan hasil akhir Institusi dan tidak dipatuhinya sebuah keputusan yang

telah dicapai, dengan aturan dan prosedur dan menyebabkan penurunan kinerja.

Keadilan Prosedural berhubungan dengan :

- a. Persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam Institusi tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja Pekerja.
- b. Mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan menentukan apakah penghargaan yang mereka terima seperti promosi atau kenaikan jabatan dan peningkatan gaji.
- c. Keadilan Prosedural yang bernilai tinggi atau rendah akan terjadi saat pihak bawahan merasakan bahwa prosedur dalam Institusi dan proses yang terjadi dalam Institusi adalah adil atau tidak adil.
- d. Keadilan Prosedural dimulai dengan hipotesis yang menyatakan adanya kelompok reaksi psikologis atas suatu kepatuhan atau pelanggaran terhadap norma yang menjelaskan pada perlakuan tertentu atau dalam pola lokasi tertentu. Norma yang membentuk suatu dasar dari respon keadilan dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kategori yang berhubungan dengan hasil akhir sosial (keadilan distributif) dan kategori yang berhubungan dengan proses sosial (Keadilan Prosedural) yaitu perilaku yang tepat dan perlakuan terhadap individu.

Leventhal (1980) dalam (Rialmi, 2017) mengidentifikasi empat kriteria yang dapat menghubungkan persepsi akan sebuah keadilan yaitu :

- a. Konsistensi atau kesesuaian, yang artinya adalah prosedur yang ada harus diterapkan secara konsisten antar individu dan terjadi sepanjang waktu
- b. Penekanan terhadap bias, yang artinya adalah pengambil keputusan tidak boleh memiliki kepentingan pribadi
- c. Akurasi informasi yang menjadi dasar suatu keputusan dan
- d. Kesepakatan terhadap standar etika personal dan moralitas.

3. Keadilan Interaksional (Interactional Justice)

Hampir tidak ada perdebatan di kalangan praktisi SDM bahwa keyakinan terkait dengan interaksi yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi menjadi salah satu indikator penting di dalam pencapaian kinerja suatu organisasi atau institusi. (Poerwadarminta, 2006) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mengatakan bahwa interaksi mengandung arti hal saling melakukan aksi, berhubungan, mempengaruhi dan antar hubungan. Pengertian ini jelas sekali mengandung arti bahwa interaksi bukan hanya sekedar berkomunikasi (interaksi verbal) di mana terjadi hubungan antar orang yang satu dengan orang yang lain dengan menggunakan bahasa, tetapi lebih dalam kepada hubungan dimanis antara orang perseorangan dan orang perseorangan dan kelompok, dan antara kelompok dan kelompok, saling mempengaruhi antar hubungan yang terdapat di dalam organisasi atau institusi.

Di dalam organisasi keadilan yang dijelaskan di atas dapat didefinisikan sebagai suatu keadilan yang dirasakan oleh pekerja di dalam interaksinya dengan semua pihak, baik di dalam organisasi seperti dengan rekan sekerja, atasan dan bawahan, tetapi juga dengan pihak di luar organisasi seperti supplier, vendor maupun konsumen. (Colquitt, 2001) berpendapat bahwa terdapat 2 (dua) aspek di dalam keadilan interaksional :

a. Keadilan Informasional

Yakni persepsi individu tentang keadilan informasi yang didapatkan oleh organisasi / institusi sebagai dasar di dalam pembuatan keputusan. Dari definisi ini bisa diasumsikan bahwa setiap informasi terkait dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi atau perusahaan haruslah terdistribusi kepada seluruh pekerja tanpa adanya tendensi untuk membeda-bedakan antara satu pekerja dengan pekerja yang lain.

b. Keadilan Interpersonal

Yakni persepsi individu tentang tingkat dimana seorang pekerja diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian dan rasa hormat dari semua pihak/ stakeholder yang terdapat di organisasi/institusi. Dari definisi ini dapat diasumsikan bahwa perusahaan maupun organisasi mengakui bahwa setiap pekerja memiliki martabat dan berhak untuk mendapatkan pengakuan dari semua stakeholder yang terdapat di perusahaan. Tidak ada

jabatan yang terlalu tinggi untuk mendapatkan penghormatan yang berlebihan dan tidak ada jabatan yang terlalu rendah sehingga layak untuk direndahkan. Pada banyak praktk, kondisi yang terjadi adalah tidak semua stakeholder mengakui bahwa masing-masing jabatan memiliki peranan penting tanpa harus membeda-bedakan jabatan tinggi seperti Manajer dan jabatan rendah seperti OB (Office Boy).

C. LINGKUNGAN KERJA

Semua entitas baik organisasi dan perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan kompetitif dengan adanya lingkungan kerja yang baik. Pengertian Lingkungan Kerja pada umumnya, setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan di mana organisasi atau perusahaan tersebut berada. (Sedarmayanti, 2011) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok dan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja seorang pekerja. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-perubahan sehingga akan ada organisasi/perusahaan yang bisa bertahan hidup yakni adalah organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan di sekitarnya. Lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pekerja akan menghabiskan lebih banyak waktunya dibandingkan dengan kegiatan lain di dalam hidupnya. Hampir dapat dipastikan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan kedua terpenting setelah lingkungan rumah tinggal seorang pekerja. Layaknya kebutuhan akan lingkungan tempat tinggal yang nyaman, demikian juga yang menjadi harapan dari pekerja akan lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang kondusif tentu akan memberikan rasa aman dan memungkinkan para pekerja untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional seorang pekerja. Jika seorang pekerja merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya maka pekerja tersebut akan betah di tempat kerjanya, dapat melakukan aktifitasnya sehingga waktu kerja dapat dipergunakan secara efektif. Pemanfaat waktu yang efektif

tentu saja akan bermuara kepada produktivitas dan produktivitas tentu saja akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerja pekerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selanjutnya lingkungan kerja dapat dibagi ke dalam 2 (dua) bentuk : lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

(Sedarmayanti, 2011) mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah lingkungan yang terdapat di sekitar tempat kerja seorang pekerja yang dapat memberikan pengaruh kepada pekerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik ini akan sangat terkait dengan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh seorang pekerja pada lingkungan kerjanya. Sarana menurut (Poerwadarminta, 2006) adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan; alat; media, sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek dan sebagainya). Sarana dan prasarana ini tentu saja juga akan sangat berkaitan dengan peralatan dan perlengkapan kerja. Peralatan adalah suatu alat ataupun bisa berbentuk tempat yang gunanya adalah untuk mendukung berjalannya suatu pekerjaan. Peralatan pada umumnya bisa lebih tahan lama (masa manfaatnya lebih lama) jika dibandingkan dengan perlengkapan (supplies). Perlengkapan adalah barang-barang yang dimiliki perusahaan yang bersifat habis pakai ataupun bisa dipakai berulang-ulang yang bentuknya relatif kecil dan pada umumnya bertujuan untuk melengkapi kebutuhan bisnis perusahaan. Perlengkapan bisa menjadi salah satu biaya perusahaan yang besar dan akan sangat tergantung dengan jenis usahanya, seperti meja, kursi, steples, cap, lemari , etalase, tong sampah pulpen dan lain sebagainya. Dengan semakin lengkapnya fasilitas berupa sarana, prasarana, peralatan dan perlengkapan yang dimiliki oleh seorang pekerja tentu saja akan meningkatkan kualitas lingkungan kerja fisik seorang pekerja dan demikian diharapkan akan mampu untuk meningkatkan kinerja pekerja. Menurut Nitisemito dalam (Herdi, 2020) terdapat hal-hal yang diyakini akan dapat mempengaruhi motivasi baik itu dari sisi semangat maupun gairah kerja seorang pekerja. Hal-hal tersebut antara lain adalah pewarnaan kantor, kebersihan lingkungan kerja, sirkulasi

udara, penerangan ruangan, musik atau hiburan, tingkat keamanan, dan tingkat kebisingan yang terdapat di lingkungan kerja. Pendapat tersebut di atas semakin diperkuat oleh Liang Gie dalam (Dangnga & Amran, 2020), yang mengerucutkan lagi faktor-faktor yang sangat menentukan lingkungan kerja fisik adalah pencahayaan kantor, pencahayaan, warna dan sirkulasi udara yang terdapat di lingkungan kantor atau tempat kerja.

Lingkungan kerja fisik menurut Nitisemito dalam (Herdi, 2020) dapat dijabarkan melali penjelasan di bawah ini:

a. Pewarnaan

Tidak dapat dipungkiri bahwa pemilihan warna tentu saja akan dapat mempengaruhi mood atau gairah kerja pada Pekerja. Ahli mengatakan bahwa pewarnaan ruangan yang menggunakan warna-warna yang dingin dan lembut seperti coklat muda, krem, abu-abu muda, dan hijau muda akan meningkatkan gairah dan motivasi kerja. Selain warna, gradasi pewarnaan ruangan juga menjadi suatu hal yang penting. Komposisi atau gradasi warna yang tidak sesuai tentu saja akan mengganggu penglihatan yang tentu saja akan sangat mengganggu di dalam melaksanakan pekerjaan. Pewarnaan tidak hanya berbicara mengenai warna cat yang terdapat di dinding kantor tetapi juga berbicara mengenai warna seragam, alat kerja yang digunakan dan semua benda yang terdapat di kantor. Elemen warna juga memiliki sifat-sifat yang berbeda yang dapat merangsang jiwa orang yang melihatnya : Merah akan memberikan rangsangan, memberikan pengaruh rasa panas, menggetarkan jiwa dan hasrat dari orang yang melihatnya, kuning akan memunculkan rasa suka cita dan memberikan kesan pencahayaan yang gemilang, megah dan bijaksana, biru akan memunculkan rasa tenang dan damai serta kesan bersih, jingga akan menjadi warna yang panas, memiliki kekuatan dan tenaga sehingga menimbulkan sugesti kehidupan, hijau akan memunculkan warna hijau tumbuh-tumbuhan, memunculkan rasa sejuk dan segar, dan ungu akan memunculkan getaran tinggi dan rahasia serta melukiskan kekuatan yang tak terkendalikan.

b. Kebersihan

Tidak salah jika banyak orang berpendapat bahwa kebersihan merupakan bagian dari iman. Kebersihan akan menjadi ciri atas kepribadian seorang pekerja, demikian juga ruangan. Ruangan kerja yang bersih tentu

saja akan memunculkan kesan higienis dan kesehatan, secara naluriah akan memberikan tambahan alasan bagi seseorang untuk tetap betah di ruangan tersebut. Bagi seseorang yang normal, kebersihan ruangan merupakan salah satu faktor yang amat penting karena akan memberikan semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam perkembangannya kebersihan telah menjadi salah satu indikator di dalam lingkungan kerja fisik yang sehat sebagaimana tertuang di dalam konsep K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja), ditambah lagi dengan konsep *go green* yang belakangan semakin didengung-dengungkan tidak hanya di lingkungan organisasi tetapi juga di lingkungan tinggal penduduk. Setiap lembaga maupun institusi diharapkan atau diwajibkan untuk menjaga kebersihan lingkungan kerjanya masing-masing. Kebersihan selain mempengaruhi kesehatan, tetapi juga mempengaruhi kondisi jiwa dari seorang pekerja. Satu hal yang menjadi prinsip bahwa kebersihan bukan hanya menjadi tanggung jawab dari seorang *Cleaning Service* tetapi menjadi tanggung jawab semua *incumbent* atau semua pekerja dengan tugas, tanggung jawab sebagaimana melekat di setiap jabatan.

c. Pertukaran Udara

Sirkulasi atau pertukaran udara juga menjadi salah satu indikator penting di dalam mewujudkan dan meningkatkan lingkungan kerja fisik yang baik di suatu organisasi atau perusahaan. Sebagaimana yang telah dijelaskan, hampir sebagian besar waktu yang dihabiskan oleh seorang pekerja adalah berada di lingkungan kerja atau kantornya. Sirkulasi udara yang buruk tentu saja akan memberikan dampak negatif bagi kesehatan seorang pekerja. Pertukaran udara akan sangat ditentukan dengan ada atau tidak adanya ventilasi udara, seperti jendela dan *hexos fan*. Kondisi pandemic covid 19 yang terjadi pada saat ini juga sangat mewajibkan agar sirkulasi udara betul-betul diperhatikan oleh setiap institusi dan organisasi, dengan kondisi ruangan yang tertutup dan ketiadaan dari pertukaran udara, dapat dipastikan virus akan sangat mudah untuk ditularkan. Pertukaran udara juga akan sangat menentukan kesegaran fisik seorang pekerja, hal ini tentu saja dapat dipahami karena ruangan yang tidak mengalami pertukaran udara akan meningkatkan gas CO₂ (Karbondioksida) sehingga

menciptakan kondisi ruangan yang tidak segar dan kondisi akan menjadi panas.

d. Pencahayaan / Penerangan

Pencahayaan atau penerangan ruangan juga menjadi faktor yang sangat penting di dalam mewujudkan lingkungan kerja yang sehat bagi Pekerja. Kondisi pencahayaan berbicara mengenai seberapa besar ukuran terang suatu ruangan, baik kondisi pencahayaan yang terlalu terang, atau pencahayaan yang terlalu gelap. Diharapkan pencahayaan pada suatu ruangan sebaiknya berada pada kondisi ideal. Penerangan juga menjadi faktor penting di dalam meningkatkan produktifitas pekerja karena berhubungan dengan kelelahan pada mata, hal ini dapat terjadi karena tingkat cahaya yang terdapat di ruangan kerja tidak sesuai dengan kondisi ideal yang di persyaratkan, sehingga pekerja mengalami ketegangan pada matanya dan dapat mempengaruhi kondisi fisiknya. Pencahayaan juga tidak terbatas pada kondisi penerangan yang bersumber pada lampu yang dialiri oleh listrik, tetapi juga berbicara pencahayaan yang bersumber pada cahaya matahari. Di negara Indonesia pencahayaan yang bersumber dari cahaya matahari masih menjadi sumber yang dominan, sehingga pencahayaan ini juga harus diatur sedemikian rupa, sehingga pencahayaan matahari ini masih berada pada batas kewajaran. Sistem pencahayaan yang efektif harus memperhitungkan kualitas dan kuantitas cahaya yang sesuai dengan tugas dan ruangan kerja si pekerja itu sendiri (Sukoco, 2007) :

1) Direct

Kondisi ini tercipta dengan mengarahkan cahaya 90-100% secara langsung ke arah tempat kerja akan mengakibatkan munculnya rasa silau dan bayangan karena hanya sedikit cahaya yang terdistribusi dan tersebar.

2) Semi Direct

Kondisi ini tercipta dengan mengarahkan cahaya 60-90% ke bawah dan sisanya diarahkan ke atas lalu dipantulkan kembali ke bawah. Sistem ini menghilangkan beberapa bayangan yang merupakan karakteristik sistem pencahayaan direct.

3) Indirect

Kondisi ini tercipta dengan mengarahkan 90-100% cahaya pertama ke atas dan kemudian menyebar dan memantulkan ke bawah ke area kerja yang ada. Kondisi ini sangat direkomendasikan untuk diterapkan pada kebanyakan ruangan kerja karena cahaya yang disebarkan akan mengurangi bayangan dan silau yang ditimbulkan dari penerangan yang digunakan.

4) Semi Indirect

Kondisi ini tercipta karena 60-90% cahaya akan diarahkan ke atas dan kemudian dipantulkan ke bawah dan sisanya diarahkan ke area kerja. Meskipun kondisi ini akan menghasilkan jumlah cahaya yang lebih dengan tingkat watt yang sama dengan indirect, namun bayang dan silau masih menjadi kendala bagi sistem semi indirect.

5) General Diffuse

Kondisi ini tercipta dengan mengarahkan 40-60% cahaya ke arah area kerja dan sisanya diarahkan ke bawah. Meskipun kondisi ini menghasilkan lebih banyak cahaya pada tingkat watt yang sama dengan semi indirect, bayangan dan silau juga lebih banyak dari pada menggunakan semi indirect. ke arah area kerja, dan sisanya di arahkan ke bawah. Meskipun sistem ini menghasilkan lebih banyak cahaya pada tingkat watt yang sama dengan semi indirect, bayangan dan silau juga lebih banyak dari pada menggunakan semi indirect.

e. Keamanan

Keamanan dapat dikategorikan menjadi 2 (dua) yakni keamanan terhadap milik pribadi dan keamanan dari diri pekerja itu sendiri. Keamanan terhadap milik pribadi menjadi sesuatu yang sangat penting dewasa ini karena akan sangat terkait dengan konsentrasi yang dimiliki oleh pekerja selama bekerja. Sebagai contoh keamanan terhadap milik pribadi adalah kendaraan yang ditinggalkan di tempat parkir yang disediakan oleh perusahaan selama yang bersangkutan bekerja, keamanan milik pribadi ini tentu saja akan memberikan efek aman sehingga motivasi dan konsentrasi di dalam bekerja akan meningkat. Keamanan diri sendiri sering di identikan

dengan APD (Alat Pelindung Diri) seperti adanya *helmet, warepack, earplug, safety shoes, gloves* dan seluruh peralatan lain yang dapat melindungi pekerja selama yang bersangkutan melaksanakan pekerjaan. Ketersediaan APD tentu saja akan meningkatkan kondisi nyaman dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja dari pekerja itu sendiri. Meningkatnya konsentrasi kerja tentu saja akan meningkatkan produktivitas sekaligus mengurangi atau memperkecil risiko kecelakaan di tempat kerja.

f. Tingkat Kebisingan

Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1405/MENKES/SK/XI/2002 mendefinisikan bahwa kebisingan adalah terjadinya bunyi yang tidak dikehendaki sehingga mengganggu atau membahayakan kesehatan. Terdapat beberapa cara untuk menghilangkan kondisi kebisingan menurut keputusan menteri tersebut di atas yakni dengan cara : meredam, menyekat memindahkan, pemeliharaan, penanaman pohon, membuat bukit buatan dan lain sebagainya. Kebisingan juga merupakan salah satu faktor yang akan mengganggu pekerja dalam hal konsentrasi sehingga akan dapat menurunkan produktivitas pekerja. Menurut (Sukoco, 2007), tingkat suara dapat diukur dengan satuan desibel dan suara terkecil yang dapat didengar manusia adalah 0 desibel, dan maksimum desibel yang adalah 90, di mana 50 desibel akan lebih dipilih dan direkomendasi pada lingkungan kantor. Setiap organisasi dan perusahaan sebaiknya dapat menghilangkan kebisingan setidaknya mengurangi yakni dengan menggunakan sistem kontrol suara seperti peredam suara, penutup jendela dan penutup lantai sehingga kebisingan dapat di minimalkan. Tujuan lain dari penggunaan kontrol suara adalah untuk menghasilkan privasi dalam melakukan pembicaraan dengan tingkat privasi yang tinggi akan dapat tercapai apabila kurang dari 5% pembicaraan dilakukan dapat dipahami oleh orang di sekitar area tersebut. Beberapa teknik yang dapat digunakan dalam mengontrol kebisingan pada ruang kantor menurut (Sukoco, 2007), yaitu sebagai berikut.

1) Konstruksi yang sesuai

Jumlah kebisingan pada perkantoran dapat dikontrol dengan menggunakan teknik konstruksi bangunan yang efektif. Terdapat dua suara yang akan merambat di udara, yang pertama suara yang merambat melalui udara (disebut suara udara) contohnya suara percakapan dan suara yang dihasilkan oleh beberapa peralatan. Selanjutnya yang kedua melalui struktur bangunan (suara struktural) contohnya getaran peralatan. Berikut adalah teknik konstruksi yang direkomendasikan untuk mengurangi kebisingan yang tidak diinginkan, (a) Memasang jaringan yang terhubung dengan jaringan utama dari sistem HVAC. Hal ini diharapkan akan mengurangi tingkat kebisingan yang dihasilkan oleh sistem tersebut; (b) Penggunaan jendela dan pintu yang rapat dan memiliki seal yang terbuat dari karet sehingga suara lebih dapat diredam dan tidak mudah keluar dari ruangan; (c) Membangun udara diam (*silent air*) pada beberapa struktur bangunan yaitu dengan menempatkan ruang berongga sehingga suara dapat teredam ke dalamnya. Hal ini akan mengurangi jumlah suara yang merambat dari suatu ruangan ke ruangan lain; (d) Penggunaan material konstruksi yang dapat mengurangi kemungkinan terjadinya getaran suara seperti penggunaan kayu atau aluminium pada jendela yang lebih empuk dibandingkan baja dan sebagainya.

2) Penggunaan material peredam suara

Saat ini, banyak jenis material peredam suara yang tersedia dan kebanyakan berupa penutup untuk atap, tembok, jendela dan lantai. Tingkat peredaman suara diukur dengan menggunakan *noise reduction coefficient* (NRC), yang kebanyakan materialnya mempunyai ukuran .50 sampai .90. nilai .50 berarti 50 persen suara diredam oleh material tersebut. Untuk tujuan meredam suara, material di bawah .75 kurang efektif. Ada 3 kriteria yang dapat digunakan dalam memilih material yang mampu menghasilkan peredaman suara yang optimal, antara lain peredaman yaitu tingkat suara yang dapat diredam oleh material. Tingkat peredaman diukur oleh *noise reduction coefficient*, pemantulan yaitu tingkat pemantulan materi yang dimiliki material, yaitu suara yang tidak diserap dan dipantulkan kembali ke udara, dan isolasi yaitu tingkat material yang dapat menghalangi suara melewati material tersebut.

3) Alat peredam suara

Alat peredam suara dapat diletakan pada beberapa mesin di perkantoran contohnya mesin tik, printer. Alat lain yang dapat digunakan adalah penutup peralatan yang dapat meredam suara (misalnya karpet atau kain tebal) yang diletakan pada mesin yang mengeluarkan suara.

4) Masking

Metode ini melibatkan pencampuran suara kantor dengan suara rendah yang tidak mengganggu. Juga dikenal dengan *white noise*, *masking* hampir sama dengan suara yang terdengar ketika melewati lorong atau saluran. Sistem suara untuk publik (misalnya, *loudspeakers* pada setiap ruangan yang biasanya digunakan untuk menyampaikan pengumuman ke seluruh bagian kantor) biasa digunakan untuk menyampaikan suara *masking* ke seluruh area kerja, misalnya musik yang lembut.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Selain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik juga menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan kinerja dari seorang pekerja. Menurut Sedarmayanti (2001: 31) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik dengan atasan, maupun dengan rekan sekerja ataupun hubungan dengan bawahan. Hubungan ini akan menjadi sangat penting di tengah usaha dari organisasi ataupun perusahaan untuk meningkatkan kerja sama tim dan terbentuknya super tim dibandingkan hanya mengandalkan kemampuan seorang pekerja saja (super man). Konsep di atas sejalan dengan apa yang disampaikan oleh (Aguinis, 2013) mengenai organisasi atau perusahaan lebih memilih untuk merekrut dan mempertahankan pekerja yang memiliki kinerja kontekstual (*contextual performance*) yakni pekerja yang mampu bekerja sama dalam satu tim untuk melengkapi kinerja penugasan (*task performance*) yang dimilikinya. Setiap pekerja harus memiliki keinginan untuk membangun hubungan yang harmonis untuk setiap level mulai dari jabatan pimpinan sampai dengan jabatan rendah sekalipun. Sunyoto dalam (Pangarso & Ramadhyanti, 2015) mengatakan lingkungan kerja non fisik adalah hubungan antar rekan kerja itu sendiri dan dapat dibedakan kembali menjadi 2 (dua) bentuk yakni : (1) hubungan individu yang diperoleh oleh

seorang pekerja yang datangnya dari rekan sekerja baik dari atasan, maupun rekan sekerja. (2) Hubungan kelompok yakni hubungan yang terdiri dari 2 orang atau lebih yang memiliki kesamaan jenis kelamin, minat, kemauan dan kemampuan yang sama. Hubungan kerja yang baik pasti akan meningkatkan kerja sama yang berimbas kepada penciptaan lingkungan kerja yang baik, sebaliknya dengan terganggunya hubungan kerja maka akan berimbas kepada terganggunya komunikasi dan ini juga akan menurunkan kinerja dan produktivitas dari organisasi itu sendiri. Wursanto dalam (Pangarso & Ramadhyanti, 2015) mengatakan bahwa lingkungan kerja non fisik juga menyangkut kepada sisi psikis dari lingkungan kerja. Terdapat beberapa unsur penting di dalam pembentukan sikap dan perilaku pekerja dalam lingkungan kerja yakni :

1. Pengawasan yang dilakukan secara terus menerus dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
2. Penciptaan suasana kerja yang memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi bagi pekerja.
3. Kompensasi, pemberian balas jasa, gaji maupun perangsang lain yang menarik.
4. Diperlakukan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot dan mesin, mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan dan kontrol si pekerja.
5. Rasa aman yang di miliki oleh pekerja baik di dalam dan di luar kedinasan.
6. Hubungan informal yang terjalin antar pekerja yang serasi dan penuh kekeluargaan.

D. RANGKUMAN MATERI

Konsep terkait dengan keadilan yang absolut dan hakiki tidak akan dapat kita temukan di dunia. Pengenalan akan entitas organisasi, perusahaan maupun institusi membawa kita selangkah lebih maju untuk mendefinisikan konsep keadilan yang sebenarnya. Perjanjian kerja yang merupakan manifestasi dari hubungan kerja antara pemberi kerja dan tenaga kerja merupakan langkah awal di dalam setiap upaya untuk menemukan konsep mengenai keadilan. Keadilan tentu saja tidak akan dapat dipisahkan dari kinerja yang ditunjukkan oleh Pekerja, bahkan

dikatakan bahwa keadilan merupakan salah satu kompensasi non finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja. Konsep terkait dengan keadilan di dalam organisasi akan dapat dibagi menjadi 3 (tiga) yakni : Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya bahwa keadilan akan sangat terkait dengan kinerja, maka kita dapat mengambil sebuah benang merah melalui banyak penelitian SDM yang mengatakan bahwa kinerja juga akan sangat terkait dengan lingkungan kerja baik itu lingkungan kerja fisik, maupun lingkungan kerja non fisik.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Coba Saudara jelaskan apa yang dimaksud dengan keadilan!
2. Sebutkan dan jelaskan 3 (tiga) keadilan di dalam organisasi!
3. Mohon kaitkan hubungan antara keadilan dengan kinerja pekerja di dalam sebuah organisasi!
4. Jelaskan dengan konkrit hubungan antara lingkungan kerja, konsep keadilan dan kinerja pekerja di dalam sebuah organisasi!

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management: International Edition*. New York: Pearson Education.
- Coleman, W. E. (1985). Odiorne, Geogr S. Strategic Management of Human Resources. *Theodore Kunin*, 428.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Dangnga, M. T., & Amran, D. I. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja STMIK Kharisma Makasar. *Economix*, 7(2).
- Douglas-Scott, S. (2013). *Law after modernity*. Bloomsbury Publishing.
- Herdi, H. M. F. (2020). Analisis Lingkungan Kerja Dalam Memberikan Pelayanan Pada Masyarakat Di Kantor Desa Tebing Tinggi Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi. *Juhanperak*, 1(2), 674–686.
- Indarti, E. (2010). *Diskresi dan Paradigma: Sebuah telaah filsafat hukum*.
- Pangarso, A., & Ramadhianti, V. (2015). *Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap Studi Pada Fakultas Komunikasi Dan Bisnis Universitas Telkom Bandung*.
- Poerwadarminta, W. J. S. (2006). Kamus Umum Besar Bahasa Indonesia. *Jakarta: Balai Pustaka*.
- Rialmi, Z. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural Yang Diterapkan Kepemimpinan Pegawai Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Dari Pegawai Bpbd Provinsi Riau. *Jurnal Mandiri*, 1(2), 353–374.
- Sedarmayanti, A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sukoco, B. M. (2007). Manajemen administrasi perkantoran modern. *Jakarta: Erlangga*, 5.
- Uwiyono, A., Suryandono, W., Hoesin, S. H., & Kiswandari, M. (2014). *Asas-asas hukum perburuhan*. Rajawali Pers.

BAB
14

PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BAGI KARYAWAN

Surya Putra, S.T., M.M., CRBD
STIDKI AL-AZIZ

A. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan. Karenanya perlu dikelola dengan baik, sebab karyawan merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan mencapai tujuan jangka pendek dan jangka Panjang sesuai rencana bisnis yang dibuat oleh pemilik dan pengelola perusahaan.

Karyawan yang baik dimulai dari melakukan seleksi yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat itu. Semakin besar dan kompleks kerja yang ada di perusahaan, tentu membutuhkan lebih banyak keahlian dari karyawannya. Selain itu kemampuan setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsi di bagian dimana mereka diberikan tanggung jawab merupakan hal yang sangat penting. Sebab kesalahan kecil bisa saja berpengaruh kepada hasil secara keseluruhan. Apalagi kesalahan itu terjadi pada bagian yang sangat vital di perusahaan.

Konsep *'zero defect'* menjadi sesuatu yang mesti dijalankan. Konsep *'zero defect'* adalah sebuah konsep yang beranggapan bahwa sesuatu kegiatan dengan tingkat kesalahan atau kegagalan 0 (alias tanpa kesalahan). Dalam hal ini kesalahan yang dilakukan akibat *'human error'*.

Sekalipun secara kenyataan tidak mungkin hal ini terjadi, Produksi tanpa cacat, namun bagaimana mengurangi tingkat kesalahan menjadi sangat kecil sekali bahkan bisa menjadi zero. Tentu saja, ini harus dilakukan dengan mengelola karyawan menjadi terampil dan handal melakukan segala sesuatu dengan menyiapkan aturan main atau bentuk tertulis yang bisa dijalankan oleh setiap karyawan dengan benar. Karena sejatinya kesalahan meskipun kecil akan membawa dampak. Karenanya dalam praktiknya ada tim pengawasan internal pada setiap level dan jenis kegiatan usaha yang dijalankan.

Oleh sebab itu menjadi penting dilakukan Pendidikan dan pelatihan bagi setiap karyawan yang ada di lingkungan kerja perusahaan.

B. PENGERTIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Menurut para ahli, beberapa pengertian Pendidikan dan pelatihan antara lain :

Menurut Andrew E. Sikula, pelatihan karyawan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek, menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana personal non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

Menurut John Suprihanto, pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan, kejujuran dan ketrampilan.

Menurut Sondang P. Siagian, Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.

Menurut Wijaya, Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai

sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya.

Menurut Edwin B. Flippo, Pelatihan berhubungan dengan penambahan pengetahuan dan kecakapan untuk melaksanakan suatu jenis pekerjaan tertentu yang mana sangat tergantung dari suatu organisasi perusahaan di dalam mana jenis pekerjaan itu terdapat. Pendidikan berhubungan dengan penambahan pengetahuan dan pengertian yang didapat dari lingkungan sekolah yang formal.

Menurut Heidjrachman Ranupanjo dan Saud Husnan, Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa definisi pelatihan kerja, yakni keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

C. PERBEDAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Kedua Istilah, Pendidikan dan pelatihan memang merupakan 2 jenis kegiatan yang berbeda. Namun dalam praktiknya menjadi sesuatu hal yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya.

Menurut Soekidjo Natoatmodjo secara teoritis pendidikan dan pelatihan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

No.	Penjelasan	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhusus (<i>spesific</i>)
2	Area kemampuan (Penekanan)	Kognitif, afektif	Psikomotor

3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>Short term</i>)
4	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan Metode Belajar Mengajar	Konvensional	Inkonvensional
6	Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>Non gelar</i>)

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan menitikberatkan pada :

1. Membantu pegawai dalam menambah pengetahuan dan ketrampilan.
2. Pengetahuan dan ketrampilan tersebut sangat erat hubungannya dengan pekerjaan sekarang ataupun masa yang akan datang.
3. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan haruslah direncanakan dan diorganisasikan untuk mendapatkan efektivitas dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan itu sendiri.

D. SIAPA YANG BERHAK MENDAPATKAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN

Karena sepakat menjadikan Karyawan adalah aset perusahaan yang memiliki kontribusi terbesar bagi kemajuan perusahaan, maka seluruh karyawan memiliki hak untuk mendapatkan Pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jenjang jabatan dan tanggung jawab yang diembannya.

Bagi karyawan lama, Pendidikan dan pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis untuk menambah kapabilitas karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, dan membantu karyawan mengurangi kesalahan dalam bekerja.

Bagi karyawan baru, Pendidikan dan pelatihan karyawan lebih kepada pengenalan dunia kerja dan sistem dan peraturan yang ada di perusahaan baru, bagaimana karyawan bisa berinteraksi dengan karyawan lainnya sehingga dapat terjadi harmonisasi.

Jadi semuanya baik karyawan baru maupun karyawan lama memiliki bobot pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

E. LANGKAH YANG PERLU DILAKUKAN SEBELUM MENENTUKAN TINDAKAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Ada beberapa Langkah yang perlu diperhatikan sebelum menentukan Tindakan Pendidikan dan pelatihan dipilih untuk karyawan.

1. Memastikan karyawan yang bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Setiap karyawan harus memiliki uraian tugas secara tertulis yang dikenal dengan nama *Job Description*. Di sana harus memuat jabatan yang diemban, kepada siapa bertanggung jawab, apa saja tanggung jawabnya, apa saja kewenangan yang diberikan. Semuanya ini harus dilakukan evaluasi dimana yang menjadi kelemahan karyawan tersebut dan membutuhkan pembenahan untuk lebih baik ke depan. Setiap karyawan yang bekerja harus didata kualifikasi yang dimiliki. Pendidikan, keterampilan, keahlian serta pelatihan apa saja yang dimiliki oleh setiap karyawan. Hal ini dibutuhkan untuk bisa memilih lebih detail kondisi karyawan. Selain itu dalam setiap posisi atau jabatan wajib disertakan uraian kualifikasi dari jabatan tersebut.
2. Membuat *Job Specification* menjadi penting. Agar dapat diukur layak atau tidak seseorang menduduki jabatan tersebut. Jika memang belum mampu mencapai kualifikasi yang disyaratkan, maka karyawan tersebut harus melengkapi kualifikasi yang dibutuhkan, setelah baru karyawan tersebut layak menduduki suatu posisi dalam perusahaan.
3. Lakukan Analisa kebutuhan baik kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan pribadi. Analisa kebutuhan perusahaan mencakup kebutuhan perusahaan saat ini seperti apa. Pekerjaan yang sedang diselesaikan dan membutuhkan tenaga terampil dalam suatu bidang misalnya, mengharuskan kebutuhan akan keahlian tersebut saat ini, menjadikan kebutuhan yang harus dipenuhi perusahaan segera

mungkin. Analisa kebutuhan pribadi, bisa dilihat dari kebutuhan setiap karyawan. Misalnya karyawan yang sudah lama bekerja di suatu bidang, perlu penyegaran dan update akan suatu bidang kerja. Maka dapat dilakukan sesuai dengan kondisi terkini. Selain itu, ketrampilan akan suatu bidang kerja yang dilakukan selama ini jika memiliki tingkat kesalahan yang lebih dari yang di tolerir maka mesti diambil Tindakan pembenahan. Termasuk kebutuhan motivasi kerja yang harus terus dilakukan kepada setiap karyawan.

4. Sesuaikan kebutuhan dan budget perusahaan.
Hal ini menjadi penting. Karena budget Pendidikan dan pelatihan menjadi wajib dianggarkan setiap penyusutan rencana bisnis perusahaan agar nantinya tidak kesulitan dalam memilih kegiatan dan melaksanakan kegiatan Pendidikan dan pelatihan. Selain itu, kegiatan bisa dilakukan oleh internal perusahaan ataupun melibatkan pihak luar. Dimana pihak luar ini adalah pihak yang memiliki kompetensi dan kemampuan serta kualifikasi dibidang yang dijalankan oleh perusahaan saat ini.

F. TUJUAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN

Agar pendidikan dan pelatihan dapat diukur efektif atau tidak, perlu ditetapkan tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang merupakan pedoman bagi penyusunan pendidikan dan pelatihan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasannya. Secara umum tujuan pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat lebih cepat dan efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan teman-teman sekerja dan pemimpin.

Selain itu, Pendidikan dan pelatihan karyawan tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas karyawan dan efisiensi. Persaingan bisnis menuntut lebih dari itu. Menambah keterampilan karyawan dan mengasah keahlian yang telah mereka miliki menjadi langkah penting yang harus diambil perusahaan agar bisa bertahan dalam kompetisi.

Berikut ini adalah tujuan pendidikan dan pelatihan karyawan, secara spesifik sebagai berikut :

1. Meningkatkan Produktivitas

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan memanfaatkan teknologi. Kita tahu, teknologi berkembang dengan amat pesat, sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan dalam hal penguasaan teknologi terbaru dapat membantu mereka mengejar perkembangan yang cepat itu. Peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya. Mereka dapat mengembangkan cara atau metode baru yang membuat mereka mampu menyelesaikan pekerjaan yang sama atau berulang dengan lebih efektif dan efisien.

2. Memperbaiki Kualitas

Pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya akan meningkatkan produktivitas karyawan, melainkan juga membantu mereka memberikan layanan atau menghasilkan produk yang lebih baik. Kualitas yang lebih baik ini pada akhirnya akan mempertahankan klien/pelanggan dan menggaet klien/pelanggan baru.

3. Mengurangi Waktu Belajar Karyawan

Ketika karyawan mengikuti program pelatihan dan pengembangan secara rutin, kemampuan mereka bertambah secara bertahap. Karyawan dengan kemampuan yang mumpuni dan terus terasah akan lebih cepat dalam mempelajari dan mempraktikkan hal-hal baru. Semakin lemah kemampuan ini, semakin sulit pula bagi mereka untuk belajar. Semakin cepat karyawan menguasai hal-hal baru, artinya semakin besar pula kesempatan bagi perusahaan untuk menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnis.

4. Meningkatkan Retensi Karyawan

Perusahaan akan berkembang baik, jika mampu mempertahankan karyawan-karyawannya dalam waktu cukup lama. Merekrut SDM baru akan lebih membutuhkan waktu daripada memberikan pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan yang sudah ada.

Meski sama-sama mengeluarkan biaya, akan lebih hemat dan menguntungkan bagi perusahaan untuk melatih dan mengembangkan karyawan yang sudah ada daripada melatih dan mengembangkan karyawan baru.

Pelatihan dan pengembangan karyawan juga membantu karyawan untuk lebih percaya diri. Mereka akan lebih betah bekerja di perusahaan pula karena menganggap perusahaan peduli akan kebutuhan mereka, terutama kebutuhan akan keterampilan yang mereka perlukan dalam menjalankan pekerjaan mereka,

5. Transfer Keahlian Dan Kaderisasi

Karyawan pada suatu saat akan memasuki usia pensiun. Pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala memberikan kesempatan bagi karyawan-karyawan senior untuk meneruskan ilmu, keterampilan, atau keahlian kepada junior-junior mereka.

6. Kompensasi Tidak Langsung

Program pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga kerja dapat menambah penghasilan mereka.

7. Kesehatan dan Keselamatan

Kesehatan mental dan kesehatan fisik karyawan sering dihubungkan dengan usaha pendidikan dan pelatihan. Karena pendidikan dan pelatihan yang tepat membantu mencegah kecelakaan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

8. Mencegah Keausan

Program pendidikan dan pelatihan akan mendorong pekerja untuk berinisiatif dan lebih kreatif sehingga dapat membantu mencegah keausan pengetahuan dan keterampilan.

8. Pertumbuhan Pribadi

Program pendidikan dan pelatihan tidak hanya bermanfaat untuk perusahaan saja tetapi para karyawan secara individu juga

mendapatkan keuntungan karena pengalaman dari pendidikan dan pelatihan yang telah mereka jalani.

G. MANFAAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN

Yang paling terasa oleh perusahaan ketika secara berkala mengadakan program Pendidikan dan pelatihan karyawan adalah terwujudnya sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih efisien, kompetitif, dan keterlibatan yang lebih tinggi dengan tempat kerja.

Melihat manfaat yang akan didapat, Pendidikan dan pelatihan karyawan bukan hanya penting, melainkan juga vital.

Berikut sejumlah manfaat Pendidikan dan pelatihan karyawan yang bisa diperoleh perusahaan:

1. Retensi Karyawan Yang Positif

Karyawan yang mendapatkan program pelatihan dan pengembangan karyawan akan lebih loyal terhadap perusahaan. Ini sangat baik untuk bisnis.

2. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

Karyawan yang merasa bosan di tempat kerja biasanya dikarenakan kemampuan atau keahliannya dalam bekerja tidak berkembang. Rasa bosan ini kemudian akan menyeret karyawan ke dalam kebiasaan kerja yang negatif dan ujung-ujungnya merugikan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala akan mendorong karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Dia akan lebih bersemangat, percaya diri, dan punya inisiatif-inisiatif baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan karyawan yang rutin juga memungkinkan terjadinya evaluasi terus-menerus terhadap karyawan, keterampilan, dan proses bekerjanya. Yang paling utama, pelatihan dan pengembangan pada akhirnya juga akan mempengaruhi budaya perusahaan.

3. Menyiapkan Pemimpin-pemimpin Di Masa Depan

Program pelatihan dan pengembangan karyawan membantu perusahaan menemukan bakat-bakat kepemimpinan baru. Sejak awal, perusahaan, dalam hal ini biasanya para profesional di bagian human

resource development, mulai dapat menandai karyawan sebagai kandidat untuk jajaran manajerial. Perusahaan yang memiliki program pengembangan kepemimpinan yang baik artinya selalu mempertimbangkan tujuan perusahaan di masa depan dengan menyiapkan talenta yang dapat dipromosikan.

4. Pemberdayaan Karyawan

Hal ini masih berkaitan dengan tingkat keterlibatan karyawan. Para manajer yang merasa diberdayakan di tempat kerja akan lebih efektif dalam memengaruhi karyawan dan mendapatkan kepercayaan mereka. Karyawan juga akan merasakan otonominya, nilai-nilai yang dia yakini, dan kepercayaan diri yang lebih besar dalam melakukan pekerjaan mereka.

H. JENIS-JENIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN

Pendidikan dan pelatihan karyawan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan masing-masing. Karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan mengurangi risiko pekerjaan. Dibutuhkan jenis program pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk masing-masing kebutuhan karyawan.

Jenis-jenis program pelatihan dan pengembangan karyawan itu antara lain:

1. Onboarding

Program pelatihan dan pengembangan ini dikhususkan untuk menyambut karyawan baru. Perusahaan memberikan apa pun yang karyawan butuhkan untuk dapat melakukan pekerjaan mereka. Biasanya ada sesi-sesi untuk mengenalkan karyawan baru kepada struktur organisasi perusahaan, tujuan, proses, prosedur, aturan, prinsip, norma, harapan, kontrol, dan sistem yang berlaku di perusahaan.

2. Manajemen Risiko

Pelatihan dan pengembangan jenis ini didesain untuk mengurangi risiko atau mengimplementasikan proses manajemen risiko. Materi program biasanya memasukkan poin-poin seputar keselamatan kerja, keamanan informasi, dan kepatuhan.

3. Manajemen Keahlian

Perusahaan memerlukan proses untuk mengidentifikasi keahlian karyawan. Ini juga dibutuhkan untuk mengembangkan area-area di mana ada kesenjangan di dalamnya. diperlukan

Pelatihan dan pengembangan jenis ini dapat dilakukan dalam beragam tingkatan, termasuk dengan memantau talenta-talenta yang ada di perusahaan atau dalam sebuah tim kerja.

4. Perencanaan Karir

Program pelatihan dan pengembangan jenis ini dapat disesuaikan dengan minat dan ambisi masing-masing individu karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan mereka di tempat kerja.

5. Manajemen Pengetahuan

Jenis ini adalah di mana perusahaan melakukan proses pengembangan, mempertahankan, pemanfaatan, serta transfer pengetahuan dari karyawan yang lebih senior ke junior.

5. Pengalaman

Dalam program pelatihan dan pengembangan jenis ini, karyawan diberikan kesempatan untuk merasakan langsung pengalaman yang akan memberikan manfaat bagi karir mereka, sekaligus kontribusi mereka kepada perusahaan. Di dalam program ini, karyawan biasanya akan memperoleh penugasan baru dan lebih kreatif, yang berbeda atau bahkan berlawanan dengan penugasan-penugasan rutusnya.

6. Diklat

Program pelatihan dan pengembangan karyawan jenis ini bisa berupa pemberian pelatihan internal atau mengirimkan karyawan mengikuti pelatihan di luar perusahaan atau juga memberikan kesempatan (beasiswa) untuk mengambil pendidikan formal lanjutan. Tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan tujuan karir karyawan.

I. MODEL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SERTA PENGEMBANGAN KARYAWAN

Ada sejumlah model yang dapat diambil dalam mengadakan Pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karyawan, sesuai dengan situasi yang dihadapi perusahaan:

1. Pelatihan Karyawan

Metode ini membantu karyawan membangun pengetahuan dasar yang harus mereka miliki pada level atau posisi tertentu. Kegiatan ini bisa dilakukan internal maupun eksternal perusahaan.

2. Coaching Efektif

Pemimpin atau jajaran manajemen dapat menjadi coach yang efektif bagi karyawan mereka. Selama bekerja, mereka dapat menggunakan berbagai situasi yang mereka hadapi sebagai momen belajar. Bahan belajar terbaik memang berasal dari rutinitas atau problem yang dihadapi karyawan sehari-hari.

3. Mentoring Kepemimpinan

Mentoring akan lebih efektif daripada melatih, memarahi, mengkritik, atau menegur karyawan. Dengan mentoring, karyawan akan lebih terbantu untuk melihat dampak dari perilakunya, memunculkan rasa tanggung jawab pribadi, dan kemudian berkomitmen untuk membuat perubahan positif.

4. Program Pendidikan

Program Pendidikan merupakan program pendidikan khusus. Program pengembangan karyawan ini biasanya ditujukan bagi karyawan terbaik perusahaan yang dirasa perlu mengembangkan ilmu dan

pendidikannya, mengingat pendidikan sebelumnya masih belum mumpuni. Contohnya, karyawan lulusan D3 diberikan beasiswa untuk melanjutkan kuliah S1 dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya.

5. Program Magang

Program magang kerja ini dapat dilakukan di luar maupun di dalam perusahaan. Magang yang dilakukan di dalam perusahaan umumnya terjadi di lintas departemen, yang durasinya 1-3 bulan. Misalnya, seorang karyawan di perusahaan yang bekerja di sebagai administrasi magang kerja selama satu bulan di bagian *marketing* untuk mempelajari bagaimana cara memasarkan produk dengan baik. Adapun tujuan program magang kerja secara internal ini ialah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan di divisi lainnya dalam satu perusahaan. Magang kerja eksternal sendiri biasanya, dapat dilakukan di perusahaan lain atau perusahaan induk. Contohnya, seorang karyawan di sebuah perusahaan tertentu dikirim ke luar negeri seperti Jepang untuk magang secara langsung di perusahaan induknya dalam jangka waktu tertentu.

6. Job Enrichment

Pada dasarnya, program ini adalah penambahan tanggung jawab dan tugas dalam posisi yang sama. Misalnya, karyawan yang menerima tugas tertentu atau proyek khusus di lintas departemen atau di departemennya. Contohnya, karyawan memperoleh tugas untuk menggantikan pimpinan atau atasannya yang melakukan dinas luar kota atau cuti. Pemilihan karyawan yang mengikuti program ini biasanya dilihat dari kualitasnya dan paling menonjol dari karyawan lainnya. Walaupun demikian, ada pula perusahaan yang mengadakan *job enrichment* ke semua karyawannya yang satu level atau satu tingkat dengan tujuan untuk pemeratakan kesempatan cara mengembangkan karyawan.

7. Retraining (Pelatihan Ulang)

Pelatihan ulang atau *retraining* yaitu memberikan keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Melalui hal ini, karyawan dapat lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini biasanya dilakukan untuk pelatihan bagi karyawan lama.

J. EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Dalam setiap kegiatan atau program, tahapan evaluasi sama pentingnya dengan perencanaan. Tidak terkecuali dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan ini.

Ada beberapa model evaluasi, namun yang paling populer adalah model evaluasi yang dikembangkan pakar evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM, Donald Kirkpatrick. Dalam model Evaluasi Kirkpatrick ini, ada empat tahapan yang dilakukan sebagai bagian dari proses evaluasi, yakni tahap reaksi, tahap pembelajaran, tahap perilaku, dan tahap hasil.

1. Tahap Reaksi

Evaluasi dalam tahap ini bertujuan mencari tahu seberapa penting program pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan bagi karyawan. Evaluator akan mengukur keterlibatan karyawan selama program berlangsung, tingkat keaktifan mereka, bagaimana reaksi karyawan terhadap materi program.

Untuk itu, evaluator perlu menyusun sejumlah pertanyaan yang tepat untuk memancing umpan balik yang diharapkan. Misalnya, apa saja kelebihan dan kekurangan dari program pelatihan dan pengembangan yang baru saja Anda ikuti, apakah Anda mendapatkan manfaat dari program ini, dan seterusnya.

2. Tahap Pembelajaran

Tahap evaluasi ini berupaya menggali informasi bagaimana karyawan bisa meningkatkan keahlian, sikap, pengetahuan, kepercayaan diri, dan komitmen mereka dalam melakukan pekerjaannya dari program pelatihan dan pengembangan yang diikuti. Cara yang paling umum untuk mengevaluasi hal ini adalah dengan memberikan tes di awal dan di akhir

masa program. Dengan membandingkan hasilnya, akan terlihat apakah ada peningkatan atau perubahan ke arah yang diharapkan dari karyawan.

3. Tahap Perilaku

Evaluator akan melihat seberapa jauh karyawan mengaplikasi hasil program pelatihan dan pengembangan karyawan yang mereka ikuti ke dalam pekerjaannya sehari-hari di tempat kerja. Proses ini perlu waktu panjang pasca program, bisa berminggu-minggu, bahkan berbulan-bulan.

4. Tahap Hasil

Hasil yang dimaksud dalam tahapan ini adalah efek yang dikehendaki oleh perusahaan dari program pelatihan dan pengembangan karyawan. Hasil yang diukur adalah pencapaian individu masing-masing karyawan dan pencapaian perusahaan secara keseluruhan.

Penguasaan keterampilan dan pengetahuan oleh karyawan semakin penting bagi setiap perusahaan saat ini. Program pelatihan dan pengembangan secara berkala menjadi cara termudah untuk mengembangkan dan meningkatkan modal intelektual perusahaan.

Mempekerjakan karyawan yang terlatih juga akan menekan pembiayaan. Karyawan yang menguasai pekerjaannya otomatis lebih besar kinerjanya, lebih baik dalam melibatkan dirinya di lingkungan kerja, yang artinya juga akan meningkatkan reputasi perusahaan pada akhirnya.

Yang terpenting dari setiap kegiatan pelatihan yang dijalankan oleh perusahaan adalah bagaimana dampak pelatihan telah dipilih dan dijalankan mampu berkontribusi nyata dalam keseharian aktifitas setiap karyawan. Menjadikan lebih produktif dan efisien.

K. RANGKUMAN MATERI

Pendidikan dan pelatihan menjadi kunci penting keberhasilan pencapaian target perusahaan secara maksimal. Karena demikian pentingnya peran karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, maka sebelum dilakukan penerimaan dan penempatan karyawan diperlukan terlebih dahulu melakukan seleksi karyawan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.

Perusahaan perlu membuat Analisa kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan besarnya kegiatan perusahaan yang dapat dilihat dari struktur organisasi perusahaan. Selanjutnya dibuat *Job Description* dan *Job Specification* untuk memastikan karyawan yang ditempatkan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Selanjutnya bagian HRD perlu membuat *Job Profilling* untuk memastikan perkembangan jabatan setiap karyawan.

Dalam perjalanan setiap karyawan perlu dilakukan penilaian atas kinerja yang dilakukan. Hal ini sebagai bahan evaluasi bagi setiap karyawan. Evaluasi bisa dilakukan minimal 1 tahun sekali dengan membuat catatan tertulis. Evaluasi bisa dilakukan dengan beragam cara seperti dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang mampu mengukur kinerja karyawan.

Jika terjadi peningkatan prestasi perlu diberikan apresiasi. Jika terjadi penurunan prestasi maka perlu dilakukan pembinaan dari setiap atasan masing-masing. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana yang bisa dilakukan untuk memastikan kinerja karyawan selalu terjaga dengan baik. Tentu saja, ini menjadi pekerjaan yang sangat penting.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan pentingnya Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan?
2. Sebelum dilakukan pelatihan bagi karyawan, penting mengetahui kompetensi dasar yang dimiliki oleh seorang karyawan. Sebagai seorang HRD apa yang akan dilakukan untuk mengetahui kompetensi dasar karyawan.
3. Biaya Pendidikan dan pelatihan setiap tahun wajib dicadangkan oleh perusahaan. Jika diminta membuat jadwal pelatihan bagi karyawan. Buatlah kegiatan bagi karyawan lengkap beserta target capaiannya.
4. Bagaimana mengukur efektifitas sebuah pelatihan.
5. Perhatian terhadap pentingnya Pendidikan bagi karyawan menjadi syarat mutlak jika perusahaan ingin terus maju dan berkembang. Kualifikasi Pendidikan dapat dipersyaratkan dalam "*job specification*" saat penerimaan di suatu bagian yang lowong. Sebagai HRD susunlah "*job specification*" 1 bidang kerja. Misalnya : Pembukuan, Penerimaan tamu, Teller dll.

DAFTAR PUSTAKA

- A.W. Wijaya, 1990, Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar, Edisi II, Cetakan 2, CV Rajawali Pers, Jakarta.
- Andrew F Sakula, 1995, The Management Of Human Resources, Jhon Wiley And Son's, Inc, New York.
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1996, Manajemen Personalialia, Edisi Keempat, Cetakan Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta.
- <http://mutiaralumpur.blogspot.com/2012/11/pengertian-pendidikan-dan-pelatihan.html> dibuat tgl 22 January 2010, diakses tanggal 1 Maret 2021.
- Edwin B. Flippo, 1998, Manajemen Personalialia, Terjemahan Moh. Masud, Jilid VI, Erlangga, Jakarta.
- Randall S. Schuler dan Susan E Jackson. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke – 21, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 1992, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Soekidjo Notoatmodjo, 1992, Pengembangan Sumber Daya Manusia, cetakan kelima, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Muchlisin Riadi. 2012. Pendidikan dan Pelatihan diakses di <https://www.kajianpustaka.com/2012/11/pendidikan-dan-pelatihan>, tanggal 7 Maret 2021
- <https://presenta.co.id/artikel/pelatihan-dan-pengembangan-karyawan/>, diakses tanggal 22 februari 2021

GLOSARIUM

A

B

Business competency : yaitu kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas manajemen keuangan dan pengambilan keputusan serta peningkatan bisnis.

BNSP : Badan Nasional Sertifikasi Profesi

C

Client service competency : yaitu kompetensi dalam melakukan mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan dan tata cara pelayanan yang diberikan.

Communication Competency : yaitu kompetensi dalam *public speaking* yakni dapat berbicara dan berkomunikasi dengan lancar.

D

Destruktif : merusak, memusnahkan, atau menghancurkan

E

F

G

H

Hubungan kausal (sebab-akibat) : mengidentifikasi suatu kompetensi untuk memprediksikan atau menyebabkan suatu kinerja karyawan yang unggul yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil.

Human resources management : yaitu kompetensi yang berhubungan dengan team building.

I

Influence competency : yaitu kompetensi yang membuat keputusan dengan melakukan tindakan yang berdampak pada orang lain.

Interpersonal competency : yaitu kompetensi yang berkaitan dengan intra dan ekstra personal skill seseorang, dan dapat bekerja sama dalam tim.

J

Job Description : Uraian tugas yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk tertulis, mencakup : jabatan yang diemban, tanggung jawab kepada siapa, tugas dan kewenangan yang dimiliki.

Job Specification : suatu uraian tertulis tentang latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan kompetensi atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki SEBELUM mengisi jabatan tertentu agar dapat berfungsi dengan efektif.

Job Profiling : Analisa Jabatan yang disusun oleh bagian HRD, dimana digunakan bagi perusahaan sebagai peletak dasar yang kuat bagi proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.

K

Karakteristik dasar : kepribadian seseorang yang bertahan lama dan mengacu pada motif, ciri pribadi, konsep diri, dan nilai-nilai yang ada pada seseorang.

Kriteria referensi (criterion-referenced) : kompetensi yang dapat diukur dengan menggunakan kriteria atau standar tertentu untuk mendapatkan karyawan yang berkinerja unggul

Kinerja unggul (superior performance) : mengindikasikan suatu tindakan pencapaian dari target yang telah ditentukan dalam suatu situasi kerja.

Kinerja efektif (effective performance) : batas minimum level hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dan diterima oleh pimpinan perusahaan.

Kinerja Karyawan : adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang karyawan secara keseluruhan di dalam melaksanakan kewajibannya.

Komitmen : bentuk dedikasi atau kewajiban yang mengikat kepada orang lain, hal tertentu, atau tindakan tertentu.

Karyawan : orang yang bertugas sebagai pekerja pada suatu perusahaan atau lembaga untuk melakukan operasional tempat kerjanya dengan balas jasa berupa uang.

L

Leadership competency : yaitu kompetensi dalam pengembangan organisasi.

Loyalitas : tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu dengan disertai penuh kesadaran dan tanggung

jawab.

M

Metode learning by doing : Cara yang digunakan mengutamakan tindakan daripada teori saja.

N

O

Organizational competency : yaitu kompetensi meliputi kemampuan merencanakan target di masa yang akan datang.

Organisasi : sekelompok orang yang akan mencapai tujuan bersama kelompok tersebut.

P

Persepsi : tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu; serapan

Planning competency : yaitu kompetensi yang menetapkan tujuan, menilai risiko, menentukan urutan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

R

S

Self management competnecy : yaitu kompetensi yang berkenaan dengan memotivasi diri sendiri.

SKKNI : Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia untuk menetapkan kemampuan kerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan keahlian karyawan yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan jabatannya.

T

Thinking competency : yaitu kompetensi untuk berpikir secara analitis dan kreatif.

Technical/ operational competency : yaitu kompetensi dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor dan menggunakan teknologi informasi yang ada.

U

V

W

X

Y

Z

zero defect : sebuah konsep yang beranggapan bahwa sesuatu kegiatan dengan tingkat kesalahan atau kegagalan 0 (alias tanpa kesalahan). Dalam hal ini kesalahan yang dilakukan akibat 'human error'

PROFIL PENULIS

Novia Ruth Silaen, SE, MM



Novia Ruth Silaen, dilahirkan di Medan, 9 November 1969. Sejak tahun 2008 sampai sekarang menjadi dosen tetap di Universitas Darma Agung Medan. Sebagai akademisi, aktif melakukan kegiatan Tri Darma, yaitu Kegiatan Pengajaran yang mengampu beberapa mata kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Darma Agung. Pernah ditugaskan sebagai Ketua Program Studi D3 Administrasi Bisnis di Universitas Darma Agung pada tahun 2011 dan menduduki jabatan Dekan Fakultas Ekonomi di Universitas Darma Agung selama 1 periode pada tahun 2014 – 2018. Kegiatan Penelitian yang pernah dilakukan adalah *The Strategies To Achieve Darma Agung University Performance* pada tahun 2017 dalam Unimed International Conference Economics and Business di Medan dan *The Effect Of Work Motivation And Climate On Job Satisfaction And Employee Performance At The Danau Toba International Medan*. Kedua penelitian tersebut sudah dipublikasikan di jurnal dan sudah didaftarkan di HAKI tahun 2018. Pada November 2020 Call for Book Sosiologi Komunikasi dan sudah didaftarkan di HAKI tahun 2020. The 3rd Call for Book on Jan 2021 Manajemen Perbankan dan sudah terdaftar di HAKI pada tahun yang sama.

Dr. Syamsuriansyah,MM.,M.Kes



Penulis dilahirkan di Desa Dena Kecamatan Madapangga Kabupaten Bima NTB adalah Direktur Politeknik Medica Farma Husada Mataram. Penulis menyelesaikan studi Magister Manajemen pada tahun 2006-2008 di Sekolah Tinggi Manajemen “IMNI” Jakarta. Lalu melanjutkan studi Program Doktor Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanudin Makassar tahun 2016-2020. Pada saat bersamaan Penulis juga menempuh studi Magister Kesehatan Masyarakat di STIK Tamalanrea tahun 2016-2018 dengan konsentrasi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan dengan predikat Cumlaude. Saat ini Penulis juga adalah President Elect of ASEAN Association of School of Medical Technology (AASMT) dan menjadi Pengurus Pusat Asosiasi Institusi Pendidikan Teknologi Laboratorium Medik Indonesia (AIPTLMI) sebagai

Wakil Ketua III bidang Organisasi dan kerja sama dan menjadi Pengurus Pusat Asosiasi Perguruan Tinggi Rekam medik dan Informasi Kesehatan Indonesia (APTIRMIKI) sebagai Ketua Bidang Kerja sama Luar negeri. Selain itu, Penulis juga merupakan Pengurus Daerah Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) NTB sebagai Wakil Ketua II bidang Kerja sama dalam dan luar negeri. Email : sam_bptk@yahoo.com. No HP. 081805711121

Reni Chairunnisah, S.KM., M.Kes.



Penulis adalah seorang dosen di Politeknik Medica Farma Husada Mataram. Mulai bekerja pada kampus tersebut sejak tahun 2018. Penulis menamatkan pendidikan sarjana di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember pada Tahun 2014 dengan mengambil peminatan di bidang Administrasi dan Kebijakan Kesehatan. Penulis memperoleh gelar Magister Kesehatan pada tahun 2017 dengan menempuh pendidikan di Program Studi Magister Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga dengan mengambil konsentrasi Manajemen Kesehatan. Di samping menulis buku, mengajar dan melakukan pengabdian kepada masyarakat, penulis juga aktif dalam kegiatan penelitian dan tercatat dua kali berturut-turut mendapatkan hibah penelitian dari Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Penulis juga sering menjadi moderator pada seminar-seminar lokal, nasional dan internasional. Email: renichairunnisah.fkm@gmail.com.

Maya Rizki Sari, S.E., M.Si



Nama lengkap penulis adalah Maya Rizki Sari S.E, M.Si. Biasa di panggil dengan nama Maya. Wanita kelahiran Pekanbaru ini menyelesaikan studi sarjana selama 3.2 tahun di Universitas Sumatera Utara (USU) jurusan akuntansi dengan predikat Cumlaude dan mendapatkan beasiswa dari Pertamina Foundation Scholarship (PFS) di pertengahan kuliah hingga tamat. Setelahnya, penulis

melanjutkan pendidikan master di IPB jurusan manajemen dan mendapatkan kesempatan study exchange ke negara Polandia dengan beasiswa Erasmus di semester 2 kampus WULS-SGGW selama satu semester dan sekaligus melakukan penelitian thesis disana. Penulis aktif di organisasi keilmuan, sosial, dan keagamaan. Baginya, berbagi ilmu adalah berbagi kebaikan.

Elida Mahriani, SEI., MM.



Penulis merupakan anak kedua dari H. Sukardi dan Hj. Rahimah Darias. Penulis menempuh Pendidikan Program Sarjana pada Jurusan Ekonomi Islam IAIN Antasari Banjarmasin (2010) dan melanjutkan pendidikan ke Program Pascasarjana dengan mengambil Magister Manajemen STIE Indonesia Banjarmasin (2014). Penulis pernah bekerja di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Mitra dan PT Bank Danamon Indonesia, Tbk di kota Banjarmasin. Penulis sekarang tercatat sebagai dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Universitas Islam Negeri Antasari, dan mendapat tugas tambahan Sebagai Sekretaris Prodi Asuransi Syariah dan Editor Jurnal At-Taradhi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Antasari Banjarmasin, serta sebagai Divisi Kewirausahaan pada UPT Pengembangan Kewirausahaan dan Karier UIN Antasari Banjarmasin, Penulis juga aktif dalam kegiatan konferensi nasional dan internasional. Adapun Artikel yang diterbitkan dan telah dipresentasikan antara lain: Persepsi Ulama Tentang Zakat Produktif di Kota Banjarmasin (2016), Peran BAZNAS Kota Banjarmasin dalam Mengembangkan Usaha Mikro (2017), Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Syariah Melalui Instrumen Zakat di Kalimantan Selatan (2018), Kontrak Keuangan Syariah Pada Industri Keuangan Non Bank (2018), Tradisi Mudik Bagi Perekonomian (2018), Pengaruh Stres dan Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Mitrathama Artabuana di Kabupaten Banjar (2018), Memaknai Ukhuwah Wathaniyyah bagi WNI (2019), Sistem Pembayaran Transaksi Keuangan di Kalimantan Selatan (2019), Literasi Media: Perilaku Pengguna dan Penyebaran Hoax di Sosial Media (2019), Model Bisnis di Tengah Pandemi Covid-19 (2020), Analisis Hubungan Antara Tendensi Internet Addiction

Disorder dengan Customer Behavior: Studi Pada Mahasiswa UIN Antasari Banjarmasin (2020). Serta telah menghasilkan beberapa karya dalam bentuk Buku ber-ISBN seperti Operasional Bank Syariah (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia (2020), Buku Kolaborasi antara lain Manajemen Pariwisata: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis (2020) dan Pengantar Bisnis (2020), Metodologi Penelitian Kuantitatif (sebagai editor, tahun 2015) dan Hukum Keuangan Syariah; Pada Lembaga Keuangan Bank dan Non Bank (sebagai editor, tahun 2016). Penulis dapat dihubungi melalui elidamahriani@uin-antasari.ac.id

Rahman Tanjung, Se, Mm



Penulis memiliki nama lengkap Rahman Tanjung lahir di Karawang 12 Januari 1981. Menikah dengan Neng Sri Ekawati dan saat ini dikaruniai 2 anak, Azka dan Azkia. Penulis saat ini bekerja sebagai Widyaiswara Ahli Madya pada BKPSDM Kabupaten Karawang dan juga aktif mengajar di STIT Rakeyan Santang Karawang. Menamatkan pendidikan dasar di SDN Nagasari VII

Karawang, jenjang menengah pertama di SMPN 2 Karawang, menengah atas di SMAN 1 Karawang dan melanjutkan Pendidikan jenjang sarjana di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen UNSOED Purwokerto, kemudian S2 Magister Manajemen dengan konsentrasi MSDM di STIE Kampus Ungu Jakarta dan saat ini sedang menempuh studi doktoral (S3) di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung. Penulis sudah menghasilkan beberapa judul buku di antaranya Manajemen Humas Lembaga Pendidikan, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Konsep dan Perkembangan), Manajemen Pemasaran Pendidikan, Manajemen Strategi dan Manajemen Mitigasi Bencana, Kewirausahaan, Manajemen Bisnis Pemasaran. Saat ini penulis juga aktif menulis jurnal ilmiah nasional maupun internasional.

Diana Triwardhani, SE, MM



Penulis lahir di Rangkasbitung, Kabupaten Lebak, Banten pada tanggal 16 Agustus 1960, Masa kecil dihabiskan di kota kelahiran sehingga pendidikan dari SD Mardiyuana, SMPN 1 dan SMAN 1 semua di Rangkasbitung. Kemudian hijrah ke Jakarta dengan melanjutkan kuliah di Akademi Bank UPN Veteran Jakarta, lalu menempuh S1 Di Universitas Islam Jakarta, kemudian S2 Di UPI YAI Jakarta. Saat ini bekerja sebagai dosen di UPN Veteran Jakarta.

Anne Haerany, S.E., M.E.Sy.



Penulis lahir di Ciamis, 24 Desember 1973 dari seorang ayah bernama Sudarman Kusnansyah dan Ibu bernama Rochaenah Widiarnaningsih. Lulus dari Sekolah Dasar pada tahun 1985 di SD N Cikencreng Kec. Cimerak Kab. Ciamis, kemudian pada tahun 1988 lulus dari SMP N Salakaria Kec. Sukadana Kab. Ciamis, dan pada tahun 1991 lulus dari SMA N 1 Sintang Kalimantan Barat. Pada tahun yang sama melanjutkan jenjang pendidikan ke perguruan tinggi di STIE YPKP Bandung Program Strata 1 Jurusan Manajemen Keuangan dan Perbankan yang diselesaikan pada tahun 1995. Setelah sempat mengajar di salah satu SMA swasta di Cirebon selama kurang lebih 2 tahun, akhirnya penulis memutuskan untuk fokus menjadi Ibu Rumah Tangga. Pada tahun 2010 mendapat amanah untuk merintis lembaga keuangan mikro syariah (BMT), karena merasa tidak memiliki “bekal” maka pada tahun 2011 akhirnya memutuskan meneruskan pendidikan Strata 2 Ekonomi Syariah di Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon dan lulus pada tahun 2013. Sekarang penulis berprofesi sebagai Dosen Tetap di STEI Al Ishlah Cirebon sejak tahun 2016, dan aktif di berbagai organisasi di antaranya di MES Daerah Cirebon sebagai Bendahara Umum, di ICMI Kab. Cirebon sebagai anggota Dewan Pakar, dan sedang menempuh pendidikan Doktoral di UIN Sunan Gunung Djati Bandung mulai tahun 2020.

Dr. Anis Masyruroh, MT



Penulis Lulus S1 di Program Studi Teknik Lingkungan (Sekolah Tinggi Teknik Lingkungan) YK pada tahun 2009, lulus S2 di Program Magister Teknik Lingkungan STTL YK Tahun 2012, S3 di Program Doktor Ilmu Lingkungan Universitas Indonesia. Saat ini adalah dosen Fakultas Teknik Universitas Banten Jaya dan Universitas Serang Raya. Mengampu mata kuliah Proses pengolahan Air Limbah, Teknologi pengolahan Air Bersih dan Manajemen Proyek. Penulis aktif sebagai peneliti serta menjadi konsultan lingkungan baik di Pemerintahan maupun di swasta.

Dewa Gede Satriawan, S.E., M.M., M.H., C.H.C.S., C.T., C.A.



Penulis lahir di Kabupaten Tabanan, Bali, tanggal 7 Januari 1980. Saat ini sedang menempuh studi S3 pada Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Memiliki pengalaman mengajar sebagai dosen pada salah satu PTS yang ada di Bali, saat ini sebagai Ketua Parameswara Training & Consulting. Sebagai trainer dan Asesor pada Lembaga Sertifikasi Profesi, ketua sekaligus sebagai manajer koperasi Parameswara Putra Sejahtera. Penulis juga sebagai editor disalah satu penerbit buku yang ada di Garut, Jawa Barat. Buku yang pernah ditulis antara lain: Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan juga buku tentang Hukum Transaksi E-Commerce di Indonesia, Book Chapter Pengantar Usaha Manajemen, Pembiayaan, Pemasaran, dan Operasional, Book Chapter Manajemen Sumber Daya Manusia, Prinsip Dasar dan Aplikasi, Book Chapter Manajemen Perusahaan dan Usaha, Prinsip Dasar, Teori dan Aplikasi, Buku Kolaboratif Pengantar Manajemen Organisasi Kontemporer, Teori, Perspektif dan Aplikasi. Buku Kolaborasi Manajemen Keuangan Perusahaan Prinsip Dasar, Teori dan Aplikasi. Buku Kolaborasi Manajemen Usaha Kontemporer, Prinsip Dasar dan Aplikasi. Buku Kolaborasi Manajemen Pemasaran, Dinamika, Optimasi dan Aplikasi. Buku Kolaborasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Sebuah Strategi, Perencanaan dan Pengembangan. Buku Kolaborasi Manajemen Personalia Kontemporer,

Dnamika, Efisiensi dan Optimasi. Buku Kolaborasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku Kolaborasi Pengantar Usaha. Buku Kolaborasi Manajemen Keuangan dan Usaha. Book Chapter Manajemen Perbankan. Book Chapter Perilaku Organisasi. Book Chapter Hukum Ketenagakerjaan. Book Chapter Hukum Pasar Modal. Book Chapter HRM 4.0. Book Chapter Marketing 5.0. Buku Hukum Investasi di Indonesia. Buku To Be A Doctor. Memiiki Certified Human Capita Staff dan Certified Trainer dan Certified Asesor dari BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi). Email dewasatriawan01@gmail.com.

Dr. Ambar Sri Lestari, M.Pd



Penulis lahir di Surabaya 2 Juni 1978, bekerja sebagai Dosen di UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Tinggal di Cileungsi Bogor. Mengawali karier sebagai dosen PNS pada tahun 2011 dan bertugas di IAIN Kendari Sulawesi Tenggara hingga tahun 2019 dan mendapat amanah sebagai Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana IAIN Kendari pada tahun 2014-2018 sebelum mutasi ke UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Opan Arifudin, S.Pd.,M.Pd.



Penulis memiliki nama lengkap Opan Arifudin lahir di Subang 17 Juli 1991, dari pasangan (alm) Omang Awaludin dan Nawangsih. Saat ini berprofesi sebagai dosen, peneliti, penulis dan konsultan perguruan tinggi. Pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi di Bandung, Indramayu, Jakarta dan kini menjadi Dosen Tetap di STEI Al-Amar Subang. Menamatkan pendidikan dasar di SDN Gardusayang 1, jenjang menengah pertama di SMPN 1 Tanjungsiang, menengah atas di SMKN 1 Purwakarta dan melanjutkan Pendidikan jenjang sarjana, magister dan doktor di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung. Saat ini pun aktif menjadi penulis berlisensi Badan Nasional Standarisasi Profesi (BNSP) dengan nomor Penulis BNSP 1446.020612019 dan penulis regular di koran harian pasundan ekspres.

Selain menghasilkan artikel pada media massa, penulis sudah menghasilkan beberapa judul buku di antaranya Eksistensi Bisnis Islami Di era revolusi Industri 4.0, Manajemen Humas Sekolah, Manajemen Humas Lembaga Pendidikan, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Konsep dan Perkembangan), Perilaku Konsumen dan Perkembangannya di Era Digital, Manajemen Mitigasi Bencana, Program Linier (Teori dan Aplikasi), Psikologi Pendidikan, Manajemen Pemasaran Pendidikan, Manajemen Risiko, Manajemen Strategi, Komunikasi Organisasi, Perkembangan Peserta Didik, Konsep Dasar PAUD dan Manajemen Pembiayaan Pendidikan. Selain aktif sebagai Dosen, penulis sebagai peneliti dengan memiliki beberapa Hak Kekayaan Intelektual (HKI) untuk karyanya. Saat ini mengelola jurnal ilmiah sebagai chief editor dan merupakan mendeley advisor Indonesia.

Zackharia Rialmi, S.IP., MM., CHRP



Penulis adalah Dosen Tetap PNS (Pegawai Negeri Sipil) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, dengan tugas tambahan sebagai Sekretaris Program Studi Magister Manajemen (S2) mulai dari tahun 2019 sampai dengan sekarang. Menyelesaikan pendidikan Sarjana pada Jurusan Hubungan Internasional dari Universitas Riau pada tahun 2006, dan jenjang Master di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi Universitas Riau pada tahun 2015. Penulis juga memiliki pengalaman bekerja sebagai praktisi HRGA (*Human Resources and General Affairs*) di beberapa perusahaan swasta nasional di Indonesia dengan daerah operasional di Sumatera dan Jawa, serta memiliki gelar *CHRP (Certified Human Resources Professional)* dari Universitas Atmajaya. Saat ini Penulis aktif sebagai Reviewer di Jurnal Ilmiah Mandiri (SINTA 4) dan menjadi Penyunting Ahli jurnal ilmiah Ekonomi dan Bisnis UPN Veteran Jakarta (SINTA 4). Penulis dapat dihubungi melalui email : zac_rialmi@upnvj.ac.id

Surya Putra, S.T., M.M., CRBD



Penulis bernama lengkap Surya Putra, dilahirkan di Mangkai Baru, pada tanggal 22 November 1980. Merupakan Putra Sulung dari pasangan Bapak Tukiman (alm) dan Ibu Suryani. Penulis menamatkan pendidikan Sarjana Teknik di Universitas Sumatera Utara dan melanjutkan Studi S2 pada Magister Manajemen Universitas Negeri Padang. Keseharian aktivitas bergelut di dunia perbankan dengan pengalaman lebih dari 13 tahun. Pengalaman mengajar penulis geluti sejak kuliah, setelah tamat kuliah mengajar di Akademi Dakwah As-Sunnah, Universitas Tri Karya Medan dan saat ini di STIDKI ALAZIZ Batam. Selain mengajar, penulis juga aktif di berbagai organisasi kemasyarakatan, kepemudaan, pemberdayaan UMKM dan Koperasi. Saat ini, penulis mengampu Mata Kuliah di antaranya Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Pengantar Ilmu Komputer. Buku ini merupakan Buku Kelima Penulis, sebelumnya menulis buku Manajemen Perbankan, Manajemen Risiko, Ekonomi Teknik dan Kinerja Karyawan.

Kinerja Karyawan

Produktifitas sangat berhubungan langsung dengan sumber daya manusia, maka hal ini sangat penting diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Jika produktifitas meningkat maka tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba juga pasti meningkat. Peningkatan produktifitas ini sangat berkaitan dengan kinerja karyawan yang merupakan sumber daya manusia dalam perusahaan, sehingga sumber daya manusia merupakan asset yang sangat penting dalam perusahaan.

Oleh karena itu, kita akan membahas bagaimana memahami kinerja karyawan dalam perusahaan, mulai dari pengertian dari pada kinerja, faktor yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja, karakteristik kinerja dan indikator kinerja, penilaian kinerja, metode penilaian kinerja, manajemen kinerja organisasi serta pemahaman tentang pekerjaan.

Selanjutnya, manfaat yang diperoleh dalam manajemen kinerja adalah untuk pencapaian tujuan perusahaan, peningkatan produktifitas, mendukung program pengembangan dan pelatihan karyawan, meningkatkan prestasi dan potensi karyawan serta mempererat hubungan antara pimpinan dan bawahan.