

## **BAB XI**

### **MANAGEMENT KINERJA ORGANISASI**

#### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan sebagai; sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Adapun definisi kinerja menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.

Definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

#### **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktifitas kerja sumber daya manusia baik yang berorientasi produksi barang, jasa maupun pelayanan. Demikian halnya perwujudan kinerja yang membanggakan juga sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan berlanjut terus dalam bentuk kinerja berikutnya, dan seterusnya. Agar dicapai kinerja yang profesional maka perlu dikembangkan hal-hal seperti: kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerjasama saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya. Hal itu akan terjadi manakala seorang pimpinan mengetahui tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja bawahannya. Menurut Robert L. Mathis dan John H.

Jackson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu;

- a. kemampuan mereka,
- b. motivasi,
- c. dukungan yang diterima,
- d. keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- e. hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang meliputi ;

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada bawahannya
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi Selanjutnya,

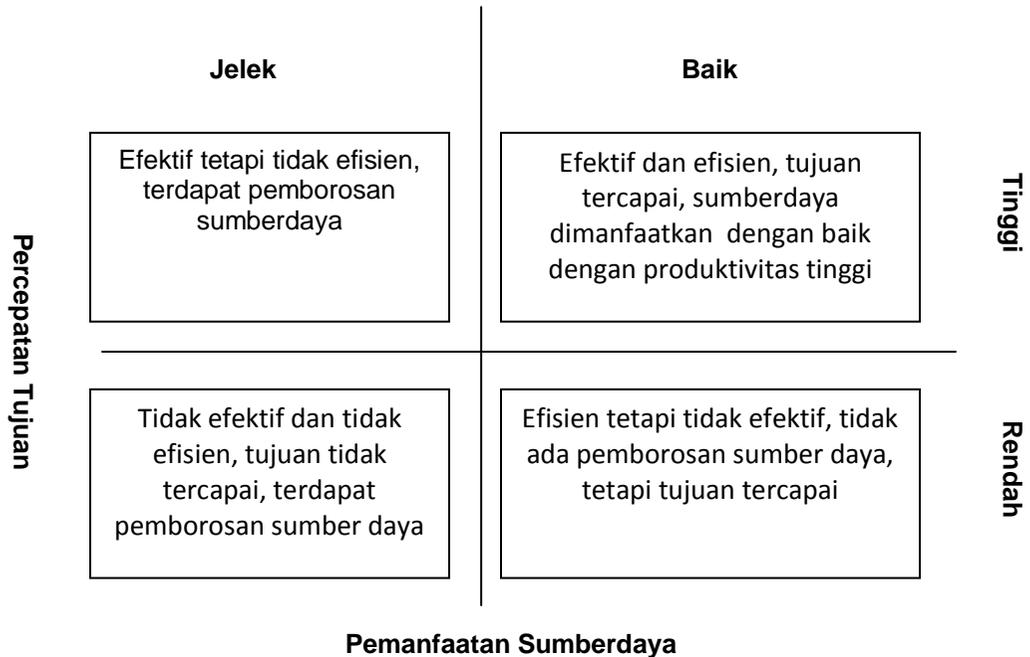
Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu ; faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dijelaskan sebagai berikut ;

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
- b. Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang, dan perkiraan seseorang yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, maka akan terbuka jalan untuk memperolehnya, sehingga yang bersangkutan termotivasi oleh keinginannya dan akan berupaya untuk mendapatkannya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan.

- c. Sikap mental, merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu organisasi, salah satunya mengenai masalah konflik yang terjadi.

Manajer yang efektif akan memanfaatkan sumber daya organisasi sedemikian rupa, sehingga membuahkan hasil kerja yang baik serta kepuasan bagi mereka yang ikut serta dalam melaksanakan pekerjaan yang diperlukan. Terdapat dua kriteria yang berhubungan dengan suatu kinerja masing-masing, yaitu efektivitas dan efisiensi, sebagaimana gambar berikut;



Gambar 10.1 kriteria yang berhubungan dengan kinerja

Terdapat dua kategori dasar yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dengan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Misalnya, perilaku (dalam hal ini kinerja) dapat ditelusuri hingga ke faktor-

faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik. Kemampuan dan upaya adalah penyebab-penyebab yang bersifat internal bagi eksternal. Meskipun demikian, sejumlah faktor lain dapat juga mempengaruhi kinerja, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja bawahan, atau pimpinan; kendala-kendala sumber daya; keadaan ekonomi; dan sebagainya. Untuk lebih jelasnya dapat di gambarkan sebagai berikut:

Kinerja	Internal (pribadi)	Eksternal (lingkungan)
Baik	Kemampuan tinggi Kerja keras	Pekerjaan mudah Nasib baik Suasana kerja baik Pimpinan yang baik
Jelek	Kemampuan rendah Upaya sedikit	Pekerjaan sulit Nasib buruk Suasana kerja buruk Pimpinan yang buruk

Gambar di atas, menunjukkan sifat atribusi, dapat diterapkan dalam analisis kinerja diri sendiri atau kinerja orang lain. Penyebab-penyebabnya dapat dijelaskan dengan keadaan kinerja baik mungkin internal (saya bekerja dengan baik karena saya betul-betul berbakat), atau eksternal (saya bekerja dengan baik karena pekerjaannya begitu mudah; siapa saja dapat melakukannya sama baiknya).

Penyebab dapat dijelaskan dengan bentuk kinerja baik dapat juga bersifat internal (saya melakukannya dengan buruk karena saya tidak mencoba) atau eksternal (saya melakukannya dengan buruk karena saya mempunyai pemimpin yang jelek). Dari hal tersebut dapat diketahui, bahwa efektivitas kinerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan.

Sedangkan efisiensi kinerja adalah mengukur biaya sumber daya yang diperlukan sehubungan dengan pencapaian suatu tujuan, dalam hal ini adalah perbandingan antara keluaran (out put) riil yang dihasilkan dengan masukan (input) yang digunakan.

### 3. Teori Motivasi Kinerja

#### a. Teori Hierarki Kebutuhan

Abraham H. Maslow merupakan tokoh yang mencetuskan teori hierarki kebutuhan, yang mendasarkan konsepnya pada prinsip; **pertama**, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai tertinggi, **kedua**, suatu kebutuhan yang telah terpenuhi berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. bahwa hierarki kebutuhan manusia sesungguhnya dapat digunakan untuk mendeteksi motivasi manusia. Maslow sebagaimana membagi kebutuhan manusia ke dalam lima kategori, yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*);
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*);
- c. Kebutuhan kasih sayang (*belongingness and love needs*);
- d. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*);
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*);

#### b. Teori X dan Y

Douglas McGregor, mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, dan mendapat perhatian besar di kalangan manajemen. Pada dasarnya yang negative ditandai sebagai teori X, dan positif ditandai Y. menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah

- 1) Karyawan secara inherent tidak menyukai kerja, apabila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya
- 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarah formal bila mungkin
- 4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah

Kontras dengan pandangan negative mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya teori Yang, yaitu:

- 1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain
- 2) Orang-orang akan melakukan pengarah diri dan pengawasan diri, jika mereka memiliki komitmen pada sasaran
- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab

- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kepada semua orang

### c. Teori Z

Pendekatan ketiga, yang diusulkan oleh William Ouchi (1981), muncul dari hasil observasi terhadap perbedaan-perbedaan, antara bekerja di organisasi Jepang dan di organisasi Amerika Serikat. Teori Z menganggap, rasa aman (*security*) secara khusus punya arti penting. Dalam sistem manajemen Jepang, keamanan itu terjamin karena sebagian besar pekerja memiliki masa kerja seumur hidup (*lifetime employment*) di satu organisasi. Organisasi gaya Jepang ini berkomitmen pada hubungan jangka panjang tersebut, dengan tinjauan kinerja secara reguler dan tegas, yang memberikan umpan-balik yang dituntut sebagian besar karyawan, agar bisa berfungsi efektif.

Teori Z juga menekankan perkembangan hubungan kepercayaan (*trust relationship*) antara pemimpin dan yang dipimpin. Penekanan itu didasarkan pada asumsi bahwa motivasi orang pertama-tama bersifat internal. Namun, perasaan-perasaan itu harus diperkuat oleh komitmen jelas terhadap karyawan dari pihak majikan/pimpinan. Teori Z melihat pengambilan keputusan kolektif dan tanggung jawab kelompok memberikan dukungan sosial yang diperlukan bagi tercapainya kinerja puncak. Hal itu terjadi lewat penciptaan rasa aman, yang memungkinkan para karyawan membangkitkan ide-ide baru tanpa takut ditolak atau takut gagal

#### Ciri-ciri Organisasi Amerika

- a. Masa kerja jangka pendek (*short-term employment*)
- b. Evaluasi dan promosi yang cepat
- c. Jalur karir yang terspesialisasi
- d. Mekanisme kontrol yang eksplisit
- e. Pengambilan keputusan secara individual
- f. Tanggung jawab individual
- g. Keprihatinan tersegmentasi (*segmented concern*)

#### Organisasi Jepang:

- a. Masa kerja seumur hidup (*lifetime employment*)
- b. Evaluasi dan promosi yang lambat
- c. Jalur karir yang tidak terspesialisasi
- d. Mekanisme kontrol yang implisit
- e. Pengambilan keputusan secara kolektif
- f. Tanggung jawab kolektif

g. Keprihatinan keseluruhan (*wholistic concern*)

Pola manajemen Jepang berinti pada tiga unsur ini: Kepercayaan (*trust*), Keintiman dan Subtinitas. William Ouchi merangkumnya menjadi sebuah konsep yang ia namakan "Teori Z" Suatu koreksi terhadap kekalahan produktifitas Amerika. Tapi juga pelajaran bagi manajemen universal.

d. Teori Harapan

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" sebagaimana dikutip oleh Sondang P. Siagian<sup>20</sup> mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang, dan perkiraan seseorang yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, maka akan terbuka jalan untuk memperolehnya, sehingga yang bersangkutan termotivasi oleh keinginannya dan akan berupaya untuk mendapatkannya.

e. Teori prestasi

Menurut McClland ada tiga kebutuhan pokok manusia, yaitu; kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Teori prestasi McClland memusatkan pada satu kebutuhan, yakni kebutuhan berprestasi. McClland mengatakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Selanjutnya, McClland, mengatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan untuk melakukan karya yang berprestasi atau yang lebih baik dari karya orang lain. Dalam pada itu, McClland mengatakan ada tiga kebutuhan manusia, yakni kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam suatu organisasi.

e. Teori Frederick Herzberg

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari;

- a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
- b. *Recognition* (pengakuan)
- c. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- d. *Responsibilities* (tanggung jawab)
- e. *Advancement* (pengembangan)

Selanjutnya faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pegawai terdiri dari ;

- a. *Company policy and administration* (kebijakan dan administrasi organisasi)
- b. *Technical supervisor* (supervisi)
- c. *Interpersonal supervision* (hubungan antar pribadi dengan atasan)
- d. *Working condition* (kondisi kerja)
- e. *Wages* (gaji)

#### **4. Manajemen Kinerja**

Kinerja diidentikkan dengan performance yang memiliki makna hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja akan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu.

Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Manajemen kinerja merupakan suatu proses menciptakan pengertian

tentang apa yang harus, bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sementara dalam penerapannya, proses manajemen kinerja terdiri dari tiga fase, yakni :

a. Perencanaan kinerja

Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan ingin mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya.

Perencanaan kinerja merupakan titik awal yang bisa digunakan oleh manajer untuk memulai proses kinerja. Perencanaan Tenaga Kerja atau Pengadaan Sumber Daya Manusia (*recruitment*) dilakukan pada saat terjadi kekosongan posisi dalam suatu organisasi yang sudah beroperasi, biasanya diadakan perekrutan tenaga kerja baru. Recruitment dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/ posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia. Adapun hal-hal penting yang berhubungan dengan perencanaan kinerja yaitu ;

1. Mengidentifikasi batasan yang akan disediakan manajer
2. Mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat pencapaian serta cara mengatasinya
3. Mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relative dari tugas-tugas kerja dan kewenangan.

b. Pembinaan Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses menciptakan pengertian tentang apa yang harus, bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. Pembinaan kinerja dalam hal ini adalah adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, di mana manajer dan karyawan bekerjasama untuk berbagi informasi mengenai kemajuan kerja, kendala dan permasalahan potensial, kemungkinan solusi bagi permasalahan tersebut, serta bagaimana manajer dapat membantu karyawan.

Dalam dunia pendidikan, istilah yang digunakan dalam pembinaan kinerja adalah up-grading

c. Evaluasi Kinerja

Manajemen kinerja mempunyai ruang lingkup yang luas atau bersifat menyeluruh yang menggarap semua bagian atau fungsi dari sebuah organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan kerja, kesehatan kerja, lay out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan. Evaluasi sebagai proses menentukan hasil yang telah dicapai oleh beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan.

Dengan kata lain, evaluasi adalah suatu proses atau kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka membuat keputusan-keputusan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi.

Evaluasi atau penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (jabatan) seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya. Penilaian kinerja disebut juga sebagai *performance appraisal*, *performance evaluation*, *development review*, *performance review and development*. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja di lingkungan organisasi.

Pada prinsipnya, penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Jadi penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi seseorang yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tujuan yang ingin dicapai dalam penilaian kinerja menurut Stephen P. Robbins, antara lain ;

- a. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia, penilaian ini memberikan informasi yang berhubungan dengan promosi, transfer ataupun pemberhentian
- b. Penilaian memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan

- c. Penilaian dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
- d. Penilaian kinerja untuk memenuhi feed back atau umpan balik terhadap para pekerja.

Sedangkan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut;

- a. Penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Selain itu, manfaat dalam evaluasi atau penilaian kinerja, yaitu;

- a. meningkatnya objektivitas penilaian kinerja pegawai,
- b. meningkatnya keefektifan penilaian kinerja pegawai,
- c. meningkatnya kinerja pegawai,
- d. mendapatkan baha-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai tersebut, baik berdasarkan sistem karier maupun prestasi.