

ISBN : 978-602-14941-9-6

MANAJEMEN KINERJA

TEORI DAN KAJIAN TEORITIS



**Penerbit Universitas Pekalongan
Jl.Sriwijaya No.3 Kota Pekalongan**

MANAJEMEN KINERJA :
Teori dan Kajian Empiris

Disusun Oleh:
Chalimah dan Zahro

ISBN: 978-602-14941-9-6

Editor:
Prof. Dr. Ali Imron Al Ma'ruf, M.Hum

Penerbit
Universitas Pekalongan Press
Jl. Sriwijaya No.3 Kota Pekalongan
Telpon/Fax : (0285) 421096

Cetakan Kedua:
Agustus 2021
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini
dalam bentuk dan cara apapun
Tanpa ijin tertulis dari Penerbit

MANAJEMEN KINERJA :
Teori dan Kajian Empiris

Disusun Oleh:
Chalimah dan Zahro

Diterbitkan oleh
UNIVERSITAS PEKALONGAN



KATA PENGANTAR

Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya selalu dipengaruhi perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, keberhasilan mencapai tujuan dari suatu organisasi banyak tergantung kepada perilaku dan sikap orang-orang dalam mensinergikan berbagai sumberdaya, termasuk sumberdaya manusia, sumberdaya organisasi, dan sumberdaya teknologi. Dengan perkataan lain, keberhasilan mencapai tujuan tergantung kepada keandalan dan kemampuan karyawan yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian memenej atau mengelola kinerja menjadi sangat penting.

Buku Manajemen Kinerja yang disusun ini merupakan kombinasi beberapa teori tentang Kinerja dan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis. Buku yang khusus membahas Manajemen Kinerja, masih belum banyak diterbitkan. Manajemen Kinerja biasanya menjadi salah satu pokok bahasan dari buku Manajemen Sumberdaya Manusia.

Buku ini diperuntukkan, terutama untuk kepentingan mahasiswa program studi Manajemen yang mengambil konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia. Mata Kuliah Manajemen Kinerja ditawarkan pada semester lima, dan sebagai prasyaratnya mahasiswa telah menempuh mata kuliah Pengantar bisnis, Pengantar Manajemen, dan Manajemen Sumberdaya Manusia.

Fokus pembahasan buku ini secara umum meliputi: Konsep Dasar Manajemen Kinerja, Sistem Manajemen Kinerja, Perspektif Manajemen Kinerja, Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Perilaku Kerja Inovatif. Mudah-mudahan materi dalam buku ini akan bermanfaat-guna bagi seluruh pembaca, dan mudah-mudahan dapat digunakan membangun bangsa melalui peningkatan kinerja, sesuai amanah. Tak lupa disampaikan terimakasih kepada Prof. Dr. Ali Imron Al Ma'ruf, M.Hum yang telah bersedia memberikan koreksi untuk terbitnya buku ini.

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar	ii
Daftar isi	iii
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
BAB I : KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA	
A. Definisi Manajemen Kinerja	1
B. Pandangan Dasar Manajemen Kinerja	4
C. Tahapan Manajemen Kinerja	5
D. Proses Manajemen Kinerja	6
E. Tujuan Manajemen Kinerja	8
F. Manfaat Manajemen Kinerja	9
G. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja	10
H. Model Manajemen Kinerja	11
Rangkuman	16
Latihan	17
Referensi	22
BAB II : SISTEM MANAJEMEN KINERJA	
A. Perancangan Sistem Manajemen Kinerja	25
B. Mekanisme Perancangan Sistem Manajemen Kinerja	26
C. Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja	44
D. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja	
<i>Sistem Kinerja Saat ini</i>	48
<i>Laporan yang harus didukung oleh sistem manajemen kinerja yang baru</i>	49
<i>Sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja</i>	50
<i>Analisis Rasio Manfaat terhadap Biaya</i>	51
<i>Pelatihan-pelatihan yang diperlukan</i>	51

	Halaman
<i>Alokasi Sumberdaya</i>	51
<i>Display</i>	52
<i>Pengukuran Kinerja</i>	53
<i>Evaluasi Kinerja</i>	56
<i>Diagnosis Kinerja</i>	57
<i>Tindak Lanjut</i>	58
<i>Memelihara dan Menjaga Kemutakhiran</i>	58
Rangkuman	60
Latihan	61
Referensi	64

BAB III : PERSPEKTIF SISTEM MANAJEMEN KINERJA

A. Keluaran Organisasi	65
B. Proses Internal	74
C. Kemampuan Sumber Daya	78
<i>Sumberdaya Insani</i>	79
<i>Sumberdaya Teknologi</i>	80
<i>Sumberdaya Organisasi</i>	83
D. Keterkaitan Variable Kinerja	88
E. Kaji Banding	91
Rangkuman	101
Latihan	101
Referensi	104

BAB IV : KEPEMIMPINAN

A. Konsepsi Kepemimpinan	107
B. Urgensi Kepemimpinan	110
C. Teori-Teori Kepemimpinan	
<i>Great Man Theory</i>	113
<i>Teori Sifat</i>	116

	Halaman
<i>Teori Perilaku</i>	118
<i>Kepemimpinan Situasional</i>	120
<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	128
D. Ciri-ciri Kepemimpinan	132
E. Penilaian Kinerja	133
F. Peran Kepemimpinan Dalam Kelompok	136
Rangkuman	138
Latihan	138
Referensi	142
BAB V : KOMUNIKASI	
A. Konsepsi Komunikasi	145
B. Urgensi Komunikasi	146
C. Membangun Komunikasi Efektif	148
D. Peran Komunikasi Dalam Kinerja	150
Rangkuman	151
Latihan	152
Referensi	153
BAB VI : MOTIVASI DALAM	
A. Konsepsi Komunikasi	155
B. Urgensi Komunikasi	156
C. Teori-Teori Motivasi	158
<i>Teori Hierarki Kebutuhan Maslow</i>	159
<i>Teori dua Faktor Herzberg</i>	160
<i>Teori ERG dari Clayton Alderfer</i>	161
<i>Teori Kebutuhan McClelland</i>	164
<i>Teori Keadilan J. Stacy Adam</i>	168
<i>Teori X dan Y</i>	173
<i>Teori Harapan Vivtor H. Vroom)</i>	177

	Halaman
D. Motivasi Kerja Dosen	182
E. Peran Motivasi dalam Kinerja	183
Rangkuman	184
Latihan	185
Referensi	187
BAB VII : PERILAKU KERJA INOVATIF	
A. Pengertian Inovasi	189
B. Inovasi dan Perilaku Kerja Inovatif	192
C. Kreatifitas dan Perilaku Kerja Inovatif	193
D. Tahapan Perilaku Kerja Inovatif	195
E. Perilaku Kerja Inovatif di Organisasi Nirlaba	197
F. Iklim Kreatif	198
G. Gaya Kognitif	200
H. Pengaruh Iklim Kreatif, Kepemimpinan Transformational dan Gaya Kognitif terhadap Perilaku kerja Inovatif	203
Rangkuman	205
Latihan	205
Referensi	208
DAFTAR PUSTAKA	210

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : <i>checklist</i> pertanyaan untuk evaluasi penggunaan perangkat lunak	54
Tabel 2.2 : Uji Reliabilitas Alat Ukur	55
Tabel 3.1 : Tahapan kontak dengan mitra <i>benchmarking</i>	98



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : Dimensi Kinerja	3
Gambar 2.1 : Informasi Dasar Sistem Manajemen Kinerja	29
Gambar 2.2 : Kerangka kerja sistem manajemen kinerja	46
Gambar 2.3 : Penerapan Sistem manajemen kinerja	61
Gambar 3.1 : Dimensi dan Penilaian Kualitas Layanan	67
Gambar 3.2 : Pengukuran Kesiapan Sumberdaya Insani	79
Gambar 3.3 : Determinan dari Nilai Pemegang Saham	87
Gambar 3.4 : Tahapan Pengembangan Modal Manusia	88
Gambar 3.5 : Contoh Bagan Keterkaitan Antar Variabel Kinerja	89
Gambar 3.6 : Bagan Mekanisme AHP	91
Gambar 3.7 : Proses penyaringan <i>partner benchmarking</i>	95
Gambar 4.1 : Kepemimpinan Situasional	124
Gambar 6.1 : Hierarki Kebutuhan Maslow	160
Gambar 6.2 : Teori Kebutuhan Maslow dan Herzberg	161
Gambar 6.3 : Kekuatan SDM oleh Mc Gregor	177
Gambar 6.4 : Diagram hubungan Harapan-Instrumen-Valensi	182



BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA

Tujuan Pembelajaran

Bab I ini membahas tentang konsep dasar manajemen kinerja dalam suatu organisasi, terutama organisasi bisnis. Pembahasan diawali dengan definisi manajemen kinerja, pandangan dasar, tahapan dan proses manajemen kinerja, tujuan dan manfaat manajemen kinerja, prinsip dasar manajemen kinerja, model manajemen kinerja, dan diakhiri dengan pembahasan manajemen kinerja sebagai suatu sistem. Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu:

1. Mendefinisikan manajemen kinerja
2. Menjelaskan pandangan dasar manajemen kinerja
3. Mengidentifikasi tahapan manajemen kinerja
4. Menjelaskan proses manajemen kinerja
5. Mendeskripsikan tujuan manajemen kinerja
6. Menjelaskan manfaat manajemen kinerja
7. Mendeskripsikan prinsip dasar manajemen kinerja
8. Membedakan antara empat model manajemen kinerja
9. Mendeskripsikan manajemen kinerja sebagai suatu sistem

Uraian

A. Definisi Manajemen Kinerja

Kata Manajemen Kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. 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 (Griffin, 1987). Sedangkan menurut Schermerhorn (1991), 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:

Pertama : manajemen sebagai proses

Kedua : adanya tujuan yang telah ditetapkan

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). Pengertian Kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992)
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987)
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993)
4. 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 (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 2000)
5. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991)

2. Proses

Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang, dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana. Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan.

3. Keluaran

Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan. Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang dan implemementasi kinerja yang sudah dilakukan.

Feedback menjadi penting karena apa yang kita lakukan biasanya tidak langsung berhasil 100%, dan kita membutuhkan informasi bagaimana meningkatkan kualitas kerja kita sehingga mendekati hasil yang kita harapkan. Dalam sebuah organisasi feedback penting untuk dievaluasi untuk memperlihatkan sejauh mana kegiatan yang kita lakukan mendekati tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itulah sebuah organisasi membutuhkan manajemen kinerja untuk mengukur apa hasil kegiatan yang kita lakukan, bagaimana kualitasnya dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta menentukan apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut sesuai tujuan organisasi.

4. Manfaat

Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dampak keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika karena keberhasilannya ia menjadi sombong yang akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif.

E. Tujuan Manajemen Kinerja:

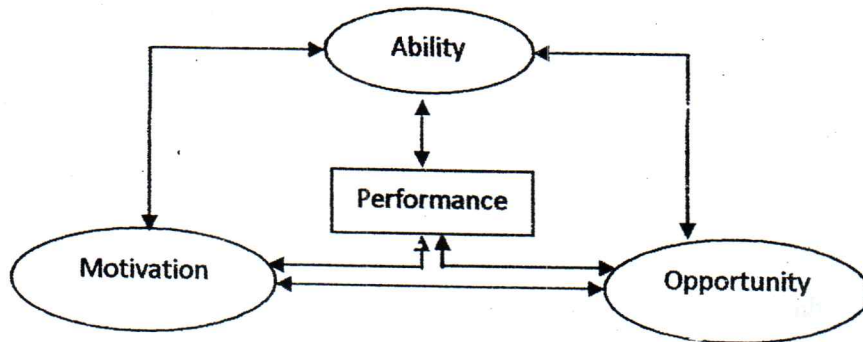
Tujuan dari manajemen kinerja adalah (Williams, 1998; Armstrong & Baron, 2005; Wibisono, 2006):

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, diantaranya 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.

6. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (*Ability=A*), motivasi (*motivation=M*) dan kesempatan (*Opportunity=O*) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$; artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins,1996) seperti terlihat pada Gambar 1.1 berikut:



Gambar 1.1 : Dimensi Kinerja

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dari kedua kata manajemen dan kinerja, jika digabungkan menjadi satu kata baru yaitu Manajemen Kinerja (*Performance Management*). Beberapa definisi diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut:

Menurut Baird (1986) definisi Manajemen Kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus menerus. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

Menurut Dessler (2003:322) definisi Manajemen Kinerja adalah: Proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke

dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Menurut Udekusuma (2007) Manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar.

Dengan memperhatikan pendapat para ahli, maka dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya 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.

B. Pandangan Dasar Sistem Manajemen Kinerja

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

1. Model integratif untuk kinerja organisasi.

Pada pandangan ini, manajemen kinerja sebagai suatu struktur sistem integratif 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.

C. Tahapan Manajemen Kinerja

Tahapan Manajemen Kinerja Menurut Williams dan Levy (2004), 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 Oweis dan Khera (1998), penentuan target/goal akan efektif bila mengadopsi SMART. SMART merupakan singkatan dari *Spesific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound*. 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.

D. Proses Manajemen Kinerja

Ada empat kegiatan utama dalam proses manajemen kinerja, yaitu masukan, proses, keluaran, dan manfaat (Wibowo, 2007).

1. Masukan

Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja.

Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

F. Manfaat Manajemen Kinerja

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen kinerja memberi manfaat kepada organisasi, manajer dan individu. Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, serta mendukung program perubahan budaya.

Bagi manajer, manfaat manajemen kinerja antara lain: mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi.

Bagi individu, manfaat manajemen kinerja antara lain dalam bentuk: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu

secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Menurut Costello (1994) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi tidak saja kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Apabila pekerja telah memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, harga diri dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.

G. Prinsip Dasar

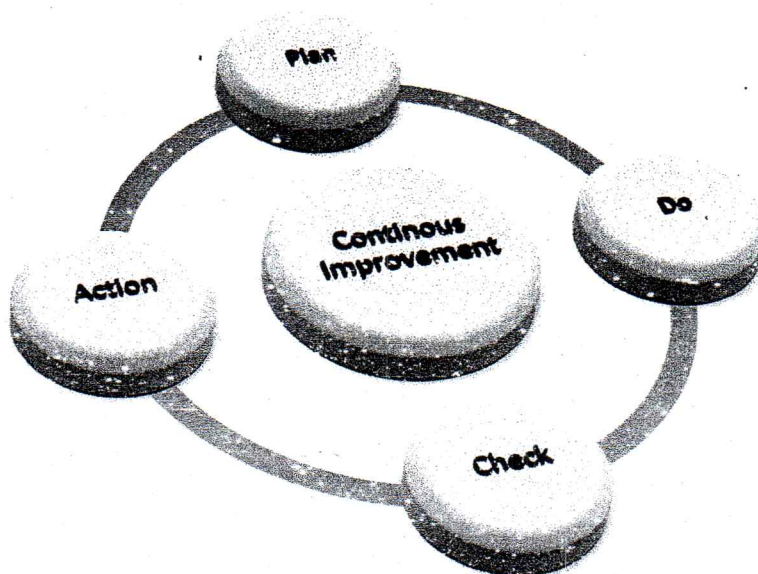
Terdapat 10 prinsip dasar manajemen kinerja yang dapat menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi.

1. Menghargai Kejujuran
2. Memberikan Pelayanan
3. Tanggung jawab
4. Dirasakan seperti bermain
5. Adanya perasaan kasihan
6. Adanya perumusan tujuan
7. Terdapat konsensus dan kerja sama
8. Sifatnya berkelanjutan
9. Terjadi komunikasi dua arah
10. Mendapatkan umpan balik

H. Model Manajemen Kinerja

1. Model Deming

Manajemen kinerja Deming menggambarkan keseluruhan proses manajemen kinerja seperti tampak pada gambar 1. 2 di bawah ini:



Gambar 1.2 : Siklus Manajemen Kinerja Deming (Armstrong and Baron, 1998)

Hasil kegiatan monitoring dan review dapat menyimpulkan bahwa kemajuan telah dicapai sesuai dengan rencana. Tetapi jika terdapat deviasi antara rencana dengan kemajuan yang telah dicapai. Dalam keadaan demikian perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai pada waktunya. Bila hal itu tidak memungkinkan, langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kinerja akan berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas. Model proses kinerja Deming dinamakan *Siklus*.

2. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali (*review*) dan penilaian kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Proses manajemen kinerja Torrington dan Hall dapat dilihat pada gambar 1.3 di bawah ini.

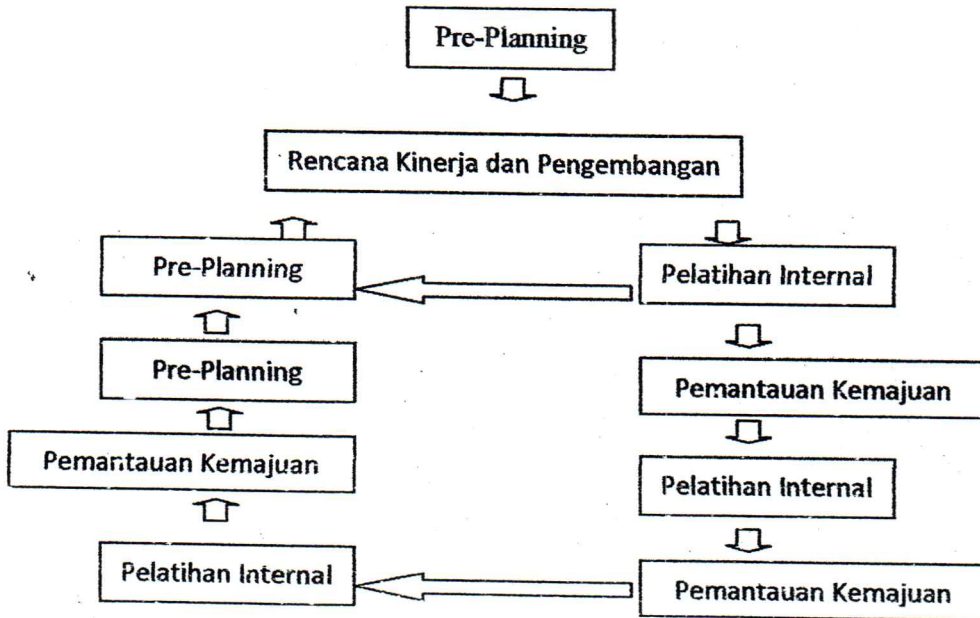


Gambar 1.3: Siklus Manajemen Kinerja Torrington dan Hall (Armstrong and Baron, 1998)

3. Model Costello

Model Costello digambarkan dalam bentuk siklus seperti pada Gambar 1.4. Siklus dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan coaching pada SDM dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan bila diperlukan dilakukan perubahan rencana. *Coaching* dan *review* dilakukan secara berkala dan akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian

tersebut digunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.



Gambar 1.4 : Model Manajemen Kinerja Costello (Costello, 1994)

4. Model Armstrong dan Baron

Proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja oleh Armstrong dan Baron digambarkan sbb:

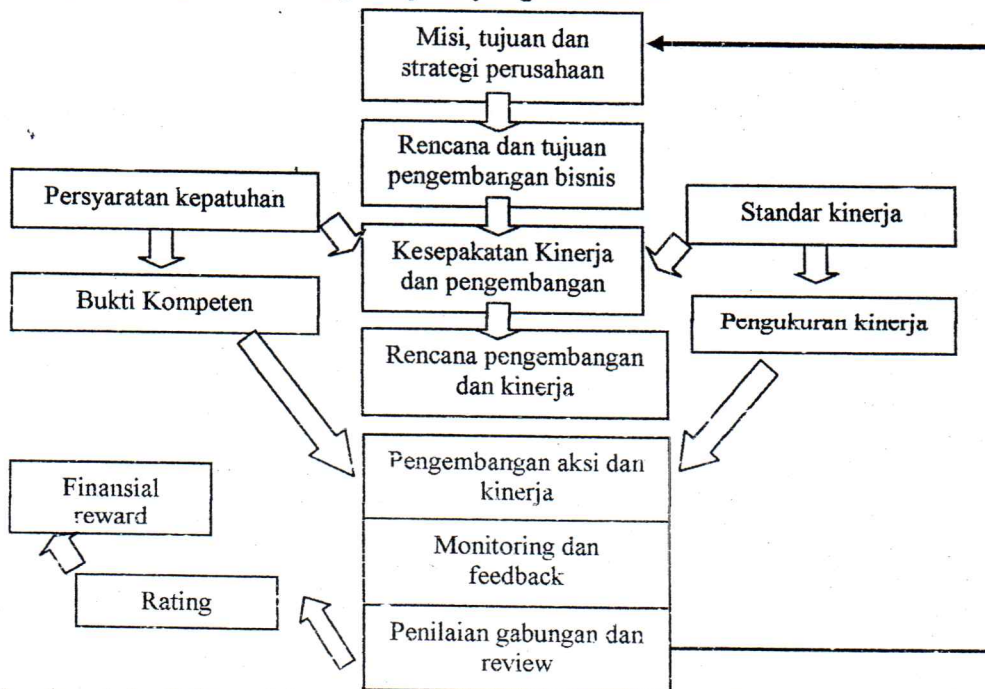
1. Misi Organisasi dan Tujuan Strategis; merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkatan manajemen di bawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.
2. Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen; merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Pada kasus tertentu rencana dan tujuan bisnis ditetapkan lebih dahulu, kemudian dijabarkan dan dibebankan pada departemen yang mendukungnya. Sebaliknya, dapat juga terjadi bahwa kemampuan departemen menjadi faktor pembatas dalam

menetapkan rencana dan tujuan bisnis. Bila hal ini terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.

3. Kesepakatan Kinerja (*Performance Contract*/Kontrak Kinerja) dan Pengembangan; merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.
4. Rencana Kinerja dan Pengembangan; merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.
5. Tindakan Kerja dan Pengembangan; manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.
6. Monitoring dan Umpan Balik berkelanjutan; konsep terpenting dan sering berulang adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja. Dalam hal ini dibutuhkan sikap keterbukaan, kejujuran, bersifat positif dan terjadinya komunikasi dua arah antara supervisor dan pekerja sepanjang tahun.
7. *Review* Formal dan Umpan Balik; dalam melakukan review, pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberi komentar tentang kepemimpinan. Review mencakup tentang: pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana, pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap

dukungan manajer. Hasil review menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.

8. Penilaian Kinerja Menyeluruh; penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.



Gambar 1.5 : Sekuen Manajemen Kinerja Armstrong dan Baron (Armstrong and Baron, 1998)

I. Manajemen Kinerja sebagai Suatu Sistem

Sebagai proses komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan untuk memperjelas dan menyepakati fungsi pokok pekerjaan bawahan dan pelaksanaannya guna berkontribusi mencapai tujuan organisasi, manajemen kinerja bukanlah proses satu arah dari atas kebawah, melainkan proses interaktif dimana terjadi dialog dan diskusi antara atasan dan bawahan berkenaan dengan target pekerjaan bawahan. Untuk itu, manajemen kinerja memiliki lima komponen sebagai berikut :

1. Perencanaan kerja dimana atasan dan bawahan berupaya merumuskan, memahami dan menyepakati target kinerja bawahan dalam rangka

mengoptimalkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi

2. Komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan guna memastikan bahwa apa yang telah, sedang dan akan dilakukan bawahan mengarah pada target kerjanya sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, serta guna mengantisipasi segala persoalan yang mungkin timbul
3. Pengumpulan data dan informasi oleh masing-masing pihak sebagai bukti pendukung realisasi kinerja bawahan. Pengumpulan dapat dilakukan melalui formulir penilaian kinerja, observasi langsung maupun tanya jawab dengan pihak-pihak terkait
4. Pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan untuk mengkaji bukti-bukti otentik kinerja bawahan diklarifikasi, didiskusikan dan disimpulkan bersama sebagai kinerja bawahan pada periode tertentu
5. Diagnosis berbagai hambatan efektivitas kinerja bawahan dan tindak lanjut bimbingan yang dapat dilakukan atasan untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tadi guna meningkatkan kinerja bawahan.

Adapun menurut Soetjipto (2006) secara umum implementasi manajemen kinerja yang efektif mampu :

1. Mengkoordinasikan unit-unit kerja yang ada di dalam organisasi;
2. Mengidentifikasi dan mendokumentasikan berbagai hambatan dan permasalahan kinerja;
3. Menjadi landasan pengambilan keputusan di bidang SDM;
4. Menjadi alat untuk mengefektifkan pengelolaan SDM;
5. Menumbuhkembangkan kerjasama antara atasan dengan bawahannya;
6. Menjadi wahana penyampaian umpan balik secara regular kepada bawahan;
7. Meminimalkan kesalahan dan meniadakan kesalahan berulang

Rangkuman

Suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang berperan aktif dalam upaya mencapai tujuan

organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya pelaku yang sebenarnya terdapat hubungan erat antara kinerja individu dengan kinerja lembaga. Kinerja seorang karyawan akan baik jika dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja, dan mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan Kinerja?
2. Jelaskan pendapat yang mengatakan Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan peluang!
3. Jelaskan apa yang saudara ketahui tentang 4 model manajemen kinerja!
4. Mengapa model manajemen kinerja Armstrong dan Baron disebut sebagai model sekuen?

Jawaban

1. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.
2. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$. Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan

seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).

3. Empat Model Manajemen Kinerja

1. Model Deming

Manajemen kinerja Deming menggambarkan keseluruhan proses manajemen kinerja. Jika terdapat ketidaksesuaian dalam kinerja, maka perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai pada waktunya. Bila hal itu tidak memungkinkan, langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kinerja akan berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas. Model proses kinerja Deming dinamakan *Siklus*

2. Model Torrington Dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali (*review*) dan penilaian kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

3. Model Costello

Siklus dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan *coaching* pada SDM dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan bila diperlukan dilakukan perubahan rencana. *Coaching* dan *review* dilakukan secara berkala dan akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk

meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut digunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.

4. Model Armstrong dan Baron

Proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja oleh Armstrong dan Baron digambarkan sebagai berikut:

- a. Misi Organisasi dan Tujuan Strategis
- b. Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen
- c. Kesepakatan Kinerja (*Performance Contract/Kontrak Kinerja*) dan Pengembangan
- d. Rencana Kinerja dan Pengembangan
- e. Tindakan Kerja dan Pengembangan
- f. Monitoring dan Umpan Balik berkelanjutan
- g. Review Formal dan Umpan Balik
- h. Penilaian Kinerja Menyeluruh

4. Model manajemen kinerja Model Armstrong dan Baron dikatakan sebagai sekuen, karena sebagai model siklus atau urutan agar sesuai hasil yang diharapkan.

Urutan manajemen kinerja Proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja oleh Armstrong dan Baron digambarkan sebagai berikut:

- a. Misi Organisasi dan Tujuan Strategis; merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkatan manajemen di bawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.

- b. Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen; merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Pada kasus tertentu rencana dan tujuan bisnis ditetapkan lebih dahulu, kemudian dijabarkan dan dibebankan pada departemen yang mendukungnya. Sebaliknya, dapat juga terjadi bahwa kemampuan departemen menjadi faktor pembatas dalam menetapkan rencana dan tujuan bisnis. Bila hal ini terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.
- c. Kesepakatan Kinerja (*Performance Contract*/Kontrak Kinerja) dan Pengembangan; merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.
- d. Rencana Kinerja dan Pengembangan; merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.
- e. Tindakan Kerja dan Pengembangan; manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.
- f. Monitoring dan Umpan Balik berkelanjutan; konsep terpenting dan sering berulang adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja. Dalam hal ini dibutuhkan sikap keterbukaan, kejujuran, bersifat positif dan terjadinya komunikasi dua arah antara supervisor dan pekerja sepanjang tahun.
- g. Review Formal dan Umpan Balik; dalam melakukan review, pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberi komentar

tentang kepemimpinan. Review mencakup tentang: pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana, pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil review menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.

- h. Penilaian Kinerja Menyeluruh; penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.



Referensi

- Amstrong, Michael and Baron, Angela. 2005. *Managing Performance: Performance Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Baird, Lloyd. 1986. *Managing Performance: American in Crisis* St. Clair Management and Organizational Behavior Series, Wiley
- Costello, S.J. 1994. *Managing Change in the Workplace. Business Skills Express Series*. Illinois: Irwin, Mirror Press
- David Rock. 2007. *Enam Langkah Mengubah Kinerja demi Kesuksesan Perusahaan Anda*. Jakarta : P.T. Gramedia.
- Dessler, Gary. 2011. *Human resource management*. Twelfth edition. Boston, Massachusetts: Prentice Hall.
- Direktorat Jendral Anggaran, 2008, Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor PER-51-PB-2008, Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Donnelly. Gibson and Ivancevich. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I . Jakarta : Erlangga.
- Griffin, R.W., 1987. *Management.*, Second Edition. Boston: Houhton Mifflin Press.
- Hersey, Paul and Blanchard, H. 1993. *Human Resources*. 6th edition. Prentice-Hall: Engle-wood.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Oweis, J. and Khera, R. 1998. *Geotechnology of Waste Management*, 2nd Edition, Boston : PWS Publishing Udekusuma. 2007. *Manajemen Kinerja : Definisi Manajemen*. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2011/12/>
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi* Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer.
- Robert Bacal, M.A., 1998. *Book & Purchasing Information. Performance Management*. A Briefcase Book: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, John. Bailey, John. James Hunt and Richard Osborn. 1991 . *Managing Organizational Behaviour* (2nd edn). Brisbane: John Wiley.

- Soetjipto, Budi W. 2006. Pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis Terhadap Penyimpangan dan Perilaku Negatif Karyawan. *Jurnal Usahawan*, Vol. 02
- Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. 1992. What is human performance technology? In H. D. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, Jane R. and Levy, Paul E. 2004. The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management* 30 (6): 881-905
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- , 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.



BAB II

SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Tujuan Pembelajaran

Bab II menguraikan tentang sistem manajemen kinerja yang membahas beberapa hal penting dalam mengukur sampai sejauh mana pencapaian yang telah di raih perusahaan dalam rangka merealisasikan visi perusahaan. Sistem manajemen kinerja meliputi Perancangan Sistem Manajemen Kinerja, Mekanisme Perancangan Sistem Manajemen Kinerja, Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja, dan Penerapan Sistem Manajemen Kinerja. Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu:

1. Mendeskripsikan perancangan manajemen kinerja
2. Mengidentifikasi mekanisme perancangan manajemen kinerja
3. Menjelaskan kerangka kerja sistem manajemen kinerja
4. Mendeskripsikan penerapan manajemen kinerja

Uraian

A. Perancangan Sistem Manajemen Kinerja

Menurut Bacal (2005), perancangan sistem manajemen kinerja meliputi:

1. Persiapan

Persiapan ini meliputi perencanaan /sasaran strategis dan operasional perusahaan, dalam hal ini karyawan dan seorang manajer haruslah saling terlibat satu sama lain, sehingga pada akhirnya karyawan dan manajer mampu mengerti dan mempunyai persiapan yang baik untuk tujuan bersama. Rencana tujuan dan sasaran setiap unit kerja, dalam hal ini manajer mampu memberikan penjelasan lebih terhadap karyawan agar rencana perusahaan / tujuan perusahaan mampu dicapai, begitupun dengan manajer unit-unit tertentu, sehingga ada keterikatan dalam arti saling bersinergi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil evaluasi kinerja dan rencana kerja masa lalu, setelah melakukan perencanaan dengan menentukan sasaran tujuan yang hendak dicapai perusahaan, kita harus mereview kembali beberapa hasil dari kinerja tersebut, dan mengevaluasi kembali rencana masa lalu yang belum tercapai hingga saat ini. Setelah mengevaluasi kinerja karyawan, seorang manajer harus mampu mendeskripsikan kerja karyawan agar arah dari perencanaan yang telah tersusun tersebut mampu di fasilitasi dengan kinerja yang baik dan mampu bersama-sama mencapai tujuan bersama.

2. Pertemuan

Dalam kinerja, pertemuan merupakan hal sentral yang harus di bangun seorang inanager perusahaan, dengan membangun kemitraan yang baik , karyawan lebih leluasa mengembangkan konsep dan kriteria yang ia miliki. Sehingga efek dari hal yang telah di sebutkan di atas mampu terwujud dengan iklim dialog dan kerja sama (*teamwork*) yang baik antara karyawan dan manajer.

3. Penutupan

Jika perencanaan dan berbagai hal yang terkait dengan komunikasi telah di bangun maka timbul rasa tanggung jawab yang tinggi antara karyawan dan perusahaan, di samping itu kontribusi yang di berikan karyawan akan semakin menguntungkan perusahaan karena karyawan itu sendiri berfikir bahwa perusahaan yang merupakan tempat ia bekerja adalah bagian dari miliknya.

B. Mekanisme Perancangan Sistem Manajemen Kinerja

Mekanisme Perancangan manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Mekanisme perancangan sistem manajemen kinerja terdiri dari: Fondasi, Informasi dasar, Perancangan, Penerapan, dan Penyegaran

a. Tahap 0: Fondasi

Tahap 0 merupakan tahap untuk mengawali perancangan dengan cara menyusun fondasi. Pada tahap 0 ini terdapat empat fondasi yang harus dikembangkan dan lima kaidah agar perancangan sistem manajemen kinerja dapat dilaksanakan. Empat fondasi dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja yaitu:

- a. Kemitraan (*partnership*) antara manajemen, perwakilan karyawan atau karyawan secara keseluruhan (termasuk serikat pekerja), konsumen dan pemasok.
- b. Pemberdayaan (*empowerment*) seluruh karyawan perusahaan. Implikasi dari prinsip ini adalah adanya kesadaran akan peran pemimpin pada level manajer ke atas.
- c. Perbaikan kinerja yang terintegrasi (*integrated performance improvement*). Prinsip ini sebenarnya muncul sebagai hasil dari pendekatan yang terintegrasi.
- d. Tim yang mandiri (*independent*). Implikasi dari prinsip ini diantaranya adalah bahwa tim harus diberi kesempatan dan kepercayaan untuk mengembangkan Sistem Manajemen Kinerja yang merefleksikan kebutuhan spesifik dan prioritas perusahaan.

Sedangkan lima kaidah dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja, karena hal ini merupakan fondasi dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja, yaitu :

- a. Mudah dimengerti : KISS (*keep it stupid simple*)
Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang hendaknya berorientasi pada kemudahan untuk diterapkan.
- b. Berorientasi jangka panjang
Saat ini, aspek-aspek nonfinansial jangka panjang, seperti kontribusi perusahaan dalam perlindungan lingkungan, pengembangan masyarakat di sekitarnya (*community development*), penggunaan proses-proses operasi

yang sehat, dan sebagainya, telah menjadi fokus bagi perusahaan untuk *go international*.

c. Berdasarkan atas basis waktu (umpan balik sesegera mungkin)

Pada level operasi, variabel-variabel yang digunakan sebaiknya berbasis pada waktu terkini (*real time*). Hal ini diperlukan agar perusahaan segera menindaklanjuti penyimpangan kinerja dari yang telah ditargetkan.

d. Fokus pada perbaikan berkelanjutan

Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang pada dasarnya harus dapat mengakomodasikan proses perbaikan berkelanjutan.

e. Menggunakan pendekatan kuantitatif

Penggunaan variabel-variabel kuantitatif memudahkan dalam menindaklanjuti perbaikan yang akan dilakukan. Penggunaan rasio-rasio dan angka absolute untuk diperbandingkan dengan standar akan memicu orang untuk segera mengambil tindakan.

b. Tahap I: Informasi Dasar

Informasi dasar yang diperlukan sebagai masukan dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja menyangkut lingkungan usaha yang saat ini sedang digeluti, yang terdiri dari informasi tentang industri, pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing, serta produk dan jasa yang dihasilkan.

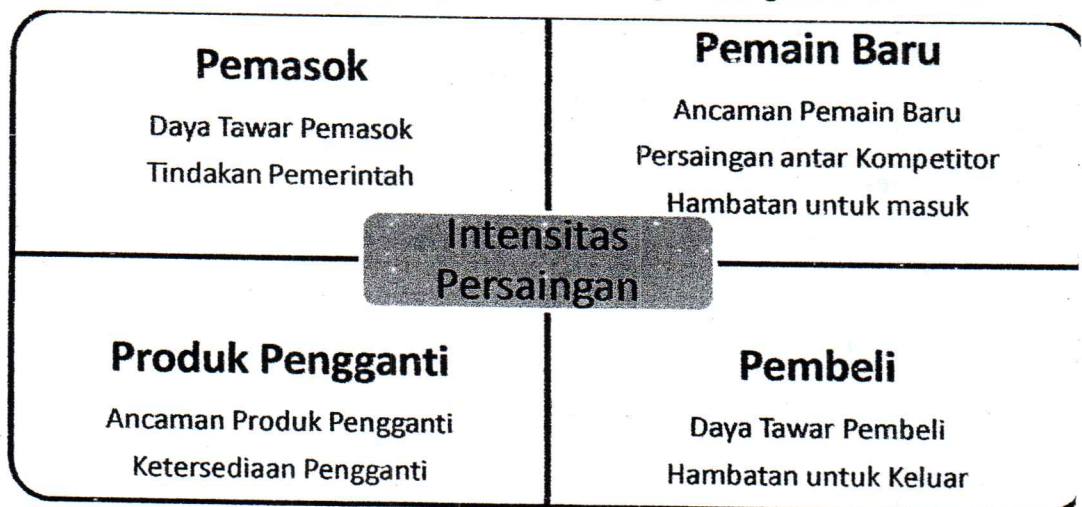
Informasi tentang industri, pemerintah, dan masyarakat terutama akan berkaitan dengan berbagai macam kebijakan yang harus ditempuh perusahaan untuk dapat terus *survive* dan memberi nilai tambah dalam industri di mana perusahaan itu berada.

Zairi (dalam Moehariono, 2009) mengemukakan bahwa terhadap berbagai cara untuk melakukan analisis persaingan dan pasar, yaitu :

- a. Analisis persaingan menggunakan produk sebagai titik awal (*reverse engineering*) dengan cara melakukan identifikasi kekuatan kelemahan, kapabilitas desain, dan eksploitasi teknologi.
- b. Analisis finansial yang memberikan indikasi terhadap persaingan, alokasi sumber, hasil-hasil bisnis, dan sebagainya.
- c. Kecenderungan perubahan lingkungan usaha untuk melihat isu yang lebih luas.
- d. Dinamika pasar untuk memahami keinginan konsumen, perilaku, daya beli, dan sebagainya.

Informasi produk dan jasa sangat penting untuk digunakan sebagai pemetaan perusahaan relatif terhadap persaingan dan jenis industri yang dimasuki. Willmot dan McCharty (dalam Moeherton, 2009) mengelompokkan jenis perusahaan berdasarkan teknologi yang digunakan menjadi 3 yaitu teknologi tinggi, menengah, dan rendah. Dengan mengetahui klasifikasi industri tersebut, dapat dipetakan standar perusahaan yang mestinya dicapai pada tiap variabelnya.

Informasi tentang industri, pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing, serta produk dan jasa yang dihasilkan sebagaimana gambar 2.1 berikut



Gambar: 2.1 Informasi Dasar Sistem Manajemen Kinerja

c. Tahap 2 : Perancangan

Perancangan sistem manajemen kinerja meliputi perancangan Visi, Misi, dan Strategi dan Kerangka Kerja. Sebelum mengkaji proses perancangan Sistem Manajemen Kinerja secara rinci, ada baiknya dipahami dulu sepuluh kesalahan besar yang sering dilakukan dalam proses perancangan Sistem Manajemen Kinerja. Sehingga, dapat menghasilkan Sistem Manajemen Kinerja yang akurat, kontekstual, dan mampu terap (*applicable*). Sepuluh kesalahan tersebut adalah:

1. Menelusuri keluaran yang tidak dapat dikendalikan. Sebuah system manajemen kinerja yang bagus seharusnya mencakup ukuran-ukuran yang sangat bermakna bagi seluruh *stakeholder*, seperti pelanggan, pegawai, pemerintah, masyarakat, pemasok, dan sebagainya. Namun demikian akan menjadi tidak berarti jika ukuran-ukuran yang digunakan tersebut sangat bermakna tetapi sulit untuk dilakukan.
2. Mengumpulkan data yang telah diketahui sebelumnya. Mengumpulkan data hanya sekedar untuk mengumpulkan data tanpa ada tindak lanjut yang berarti merupakan pemborosan waktu dan biaya.
3. Mengumpulkan data yang tidak perlu. Kesalahan-kesalahan penetapan ukuran akan memicu perilaku yang keliru dari karyawan, misalnya hanya sekedar hadir di pelatihan, walaupun selama didalam kelas, karyawan tersebut hanya tidur atau ngobrol. Atau pembuat program hanya berusaha memanjang-manjangkan baris program dan adanya produksi laporan financial yang tidak perlu oleh ahli financial.
4. Terlalu menitik beratkan pada survey kepuasan pelanggan. Hal ini dapat menimbulkan sebuah permasalahan, pertama hampir sebagian besar orang yang berkunjung tidak punya cukup waktu untuk mengisi dan mengembalikannya. Kedua, data yang dikumpulkan dalam survey tersebut

sering menghabiskan biaya untuk mencermati perbedaan skala 3,5 dan 5 dari jawaban responden.

5. Eksekutif yang terlalu berfokus pada ukuran detail. Seringkali eksekutif melupakan tugas-tugas stratejik yang justru merupakan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, akan lebih baik bila dipilih ukuran-ukuran utama yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Jika pencapaian target pada variable kinerja tersebut tidak terpenuhi, baru ditelusuri sebab musababnya dari laporan yang lebih rinci.
6. Ukuran yang tidak terkait dengan rencana strategis. Permasalahan utama dari pengukuran kinerja konvensional adalah laporan yang hanya berkaitan dengan kinerja masa lalu.
7. Gagal mendefinisikan kolerasi/ keterkaitan yang praktis antar ukuran yang diterapkan.

Menyertakan indikator yang membimbing perbaikan perusahaan hanya akan bermanfaat jika perusahaan dapat meramalkan bagaimana hal tersebut berpengaruh terhadap perbaikan indikator-indikator masa lalu.

8. Melaporkan data yang sulit dibaca dan sulit dianalisis. Tidaklah penting untuk mencantumkan semua data kinerja dalam satu laporan. Akan lebih baik jika mencantumkan data kinerja indikator kunci dalam satu laporan dan ukuran detail di laporan yang lain.
9. Terlalu menitik beratkan pada pengukuran proses bukan hasil. Hal yang perlu ditekankan disini adalah mengukur proses merupakan hal yang penting, namun harus berkolerasi dengan ukuran-ukuran keluaran, sehingga tidak akan mendorong orang-orang untuk sibuk dalam perbaikan proses, namun hanya memberikan sedikit nilai tambah.
10. Mengukur variable yang mendorong perilaku keliru. Tidak ada ukuran yang sifatnya menghancurkan, yang ada hanyalah perilaku yang keliru yang ditimbulkan oleh sistem kinerja yang kurang baik.

Tahap perancangan Sistem Manajemen Kinerja yang terdiri dari penentuan visi, misi, strategis, dan kerangka kerja yang digunakan.

a. Visi.

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai dimasa depan. Organisasi atau perusahaan membutuhkan visi yang dapat digunakan sebagai:

1. Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan.
2. Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya.
3. Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan.

Visi yang baik memiliki criteria sebagai berikut:

1. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan dimasa depan.
2. Singkat, jelas, fokus dan merupakan *standard of excellence*.
3. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
4. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
5. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
6. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

Banyak perusahaan atau organisasi yang memiliki dan menyatakan visinya dengan kalimat yang sangat bagus. Namun, sering kali pernyataan visi tersebut tidak memberikan makna bagi karyawan karena mereka tidak mengerti esensi yang tergantung dalam visi dan implikasinya bagi pekerjaan mereka. Begitu pentingnya pernyataan visi ini bagi perusahaan dan lebih penting lagi untuk bisa dimengerti dan dihayati oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, dalam penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan kriteria *baldrige*, pernyataan visi merupakan hal pertama yang dinilai dan melalui kunjungan ke perusahaan, pemahaman terhadap visi tersebut ditanyakan

kepada karyawan secara random. Dalam konteks manajemen kinerja, pernyataan visi digunakan sebagai pijakan awal dalam menyusun misi, strategi maupun variable dan *benchmarking* yang nantinya akan digunakan.

b. Misi

Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat baik berupa produk maupun jasa. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada *stakeholder*, di dalam maupun di luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan ke arah mana perusahaan akan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam suatu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait. Secara esensi terdapat lima elemen penting yang harus tergantung dalam pernyataan misi, yaitu:

1. Elemen Keterangan

Pertimbangan *nature of business* dari organisasi Bisnis apa yang kita masuki? Bisnis apa yang seharusnya kita geluti? Respon yang dipertimbangkan dari perspektif konsumen, bukan dari perspektif organisasi sendiri.

2. Pernyataan misi “kita berada dalam bisnis pengembangan buku yang akan memberikan informasi dan mendidik pembaca tentang strategi” merupakan pernyataan yang lebih baik dibandingkan pernyataan “kita berada dalam bisnis mengembangkan buku teks yang berkaitan dengan isu strategis”.

3. Merefleksikan nilai dasar dan keyakinan yang dipegang organisasi. Contoh: kita percaya bahwa menjaga lingkungan dan menyediakan lapangan kerja yang bebas dari prasangka budaya, ras, dan agama adalah penting.

4. Merefleksikan elemen keunggulan kompetitif yang berkelanjutan .
Contoh; tujuan kita adalah untuk jadi pmimpin dalam bidang ini.
5. Merangkum alasan utama dari pendekatan-pendekatan yang dipilih perusahaan Kita merupakan sebuah tim, oleh karena itu kita harus memperlakukan orang lain dengan penuh kepercayaan dan rasa hormat.

Langkah penyusunan misi yang umum dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan mengikuti tahap-tahap berikut ini:

1. Melakukan proses *brainstorming* dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi.
2. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting
3. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraph yang menggambarkan misi perusahaan
4. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar atau sampai setiap orang kelelahan untuk adu argumentasi berkaitan dengan kata atau frase favorit mereka.

Untuk menjamin bahwa misi yang bagus, misi tersebut harus:

1. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan
2. Cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah
3. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perusahaan
4. Bebas dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna

Perbedaan misi dan tujuan adalah bahwa tujuan menyatakan secara jelas apa yang akan dicapai dan dicapai dan kapan hal tersebut akan dicapai, dan sering kali dapat langsung dikuantifikasi. Maksud dari penentuan tujuan perusahaan adalah:

1. Untuk memfokuskan tugas manajemen dalam hasil yang spesifik
2. Sebagai sarana untuk menilai apakah tujuan telah dicapai setelah program-program dilaksanakan.

c. Strategi

Strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Pentingnya perusahaan memiliki strategi adalah:

1. Strategi perusahaan melibatkan semua pihak dalam organisasi, yang mencakup seluruh area dan fungsi bisnis.
2. Strategi perusahaan berkonsentrasi pada kelangsungan hidup perusahaan, sebagai tujuan minimal, dan pada menciptakan nilai tambah sebagai tujuan maksimal.
3. Strategi perusahaan meliputi seluruh jangkauan dan kedalaman aktivitas organisasi.
4. Strategi perusahaan mengarahkan perubahan dan mencakup hubungan antara perusahaan dan lingkungannya.
5. Strategi perusahaan merupakan pusat bagi pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan.
6. Pengembangan strategi perusahaan merupakan hal yang sangat krusial untuk memicu penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan nilai saham.

Empat elemen kunci yang sebaiknya terkandung dalam pernyataan strategi agar dapat unggul dibandingkan dengan kompetitor;

1. Berkesinambungan
Keputusan-keputusan dalam perusahaan dapat dijaga atau dipelihara sehingga kelangsungan hidup perusahaan akan langgeng.
2. Mengembangkan proses untuk menyampaikan strategi

Bagaimana mengembangkan organisasi atau memberikan kesempatan pada organisasi untuk berkembang demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Menawarkan keunggulan kompetitif
Menawarkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melebihi pesaing yang ada saat ini maupun yang berpotensi menjadi pesaing.
4. Mengeksploitasi keterkaitan antara organisasi atau perusahaan dan lingkungannya
Strategi harus mengeksploitasi berbagai keterkaitan yang ada antara organisasi dengan lingkungannya, pemasok, pelanggan, competitor, dan pemerintah.

Terdapat tiga jenis tes untuk menilai apakah strategi perusahaan bagus atau tidak dari aspek penerapannya, yaitu:

1. Uji nilai tambah (*the value added test*)
Strategi yang bagus akan memberikan nilai tambah, yang dapat berupa penambahan keuntungan, peningkatan pangsa pasar, peningkatan kemampuan inovasi dan peningkatan kepuasan pegawai.
2. Uji konsistensi (*the consistency test*)
Strategi yang bagus akan mendorong perusahaan untuk konsisten terhadap kondisi dan keadaan yang melingkupi bisnis pada waktu tertentu. Hal ini akan berpengaruh pada kemampuan penggunaan sumber daya secara efisien sejalan dengan perubahan lingkungan yang terjadi, baik perubahan cepat maupun yang lambat.
3. Uji keunggulan kompetitif (*the competitive advantage test*)
Strategi yang bagus akan menambah keuntungan kompetitif yang berkesinambungan.

Secara akademis, terdapat lima macam tes untuk menilai apakah pernyataan-pernyataan yang terkandung dalam strategi itu bagus atau tidak, yaitu;

1. Uji orisinalitas (*the originality test*)
Menguji dari keaslian dari strategi yang dicanangkan, apakah merupakan hasil analisis ataupun sekedar menjiplak strategi perusahaan lain.
2. Uji tujuan (*the purpose test*)
Menguji apakah strategi tersebut terkandung tujuan-tujuan yang akan dicapai.
3. Uji konsistensi logika (*the logical consistency test*)
Menguji konsistensi dan logika dari pernyataan strategi tersebut, apakah masuk akal dan konsisten antara visi, misi dan berbagai strategi yang dicanangkan sebelumnya.
4. Uji resiko dan sumber daya (*the risk and resources test*)
Menguji resiko dan sumber daya sebagai konsekuensi dari penerapan strategi yang dicanangkan.
5. Uji fleksibilitas (*the flexibility test*)
Menguji fleksibilitas strategi terhadap berbagai perubahan lingkungan bisnis.

Rantai nilai dapat dibagi menjadi tiga segmen, yaitu:

1. Nilai yang diperoleh pemasok,
Harga yang dibayarkan kepada karyawan dan pemasok dikurangi dengan biaya oportunitas untuk menyediakan produk dan jasa pada perusahaan.
2. Nilai yang diperoleh perusahaan,
Pendapatan bersih yang didapatkan dari pelanggan dikurangi dengan biaya yang dibayarkan kepada karyawan dan pemasok untuk produk dan jasa yang terjual.
3. Nilai yang diperoleh oleh pelanggan,

Selisih antara harga maksimum yang bersedia dibayarkan oleh pelanggan dengan harga actual yang dibayarkan oleh pelanggan.

Seberapa besar total nilai yang dapat diperoleh oleh masing-masing pihak (pelanggan, perusahaan, dan pemasok) bergantung dari kekuatan dan kekuatan tawar menawar dari masing-masing pihak. Teori lima kekuatan porter yang menjelaskan lima faktor utama yang mempengaruhi daya tarik suatu industri yaitu;

1. Ancaman pemain baru
2. Persaingan antar competitor
3. Daya tawar pemasok
4. Daya tawar pembeli
5. Ancaman produk pengganti

Empat strategi dasar yang paling umum diterapkan perusahaan untuk memaksimalkan nilai yang dapat diperolehnya, yaitu;

1. *Low-cost strategy*

Strategi ini berfokus pada penawaran harga yang kompetitif yang digabungkan dengan kualitas produk yang baik dan konsisten serta kemudahan dan kecepatan dalam pengiriman produk, proses pembayaran, dan proses klaim apabila ditemui cacat pada produk yang ditawarkan. Untuk mencapai proses produksi yang ekonomis, umumnya para pengguna strategi ini membatasi pilihan produk yang ditawarkan dengan hanya menyediakan jenis produk yang terbatas tetapi dapat memenuhi kebutuhan dari target pelanggannya. Inovasi dari strategi ini menitikberatkan pada pengembangan proses bukan pada pengembangan produk, karena para pengguna strategi ini merupakan *product follower* bukan *product leader*.

2. *Product leadership*

Strategi ini menekankan pada inovasi produk sebagai ujung tombak perusahaan. Perusahaan yang menerapkan strategi ini cenderung menganggap kecepatan dalam memasuki pasar (*first to market*) sebagai prioritas utama. Kecepatan dalam inovasi produk dan pengenalan produk ke pasar menjadi hal penting yang harus diperhatikan. Dalam hal ini, proses pengurusan regulasi yang berkaitan dengan peluncuran produk baru serta perlindungan terhadap hak paten dan merk merupakan hal-hal yang harus cepat ditindak lanjuti dalam memperkenalkan produk ke pasar.

3. *Complete customer solution strategy*

Strategi ini menitik beratkan pada pembinaan jangka panjang yang baik dengan pelanggan. Kualitas, keunikan, dan kelengkapan pelayanan menjadi prioritas utama. Inovasi ini difokuskan pada penemuan cara baru untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

4. *System lock-in strategy*

Inti dari strategi ini adalah menciptakan *switching cost* (biaya pindah) yang tinggi pada pelanggan yang dimiliki saat ini (*existing customers*) dan menciptakan *switching cost* yang rendah pada *potential customers* dengan membentuk standar produk yang diterima luas dalam industri yang bersangkutan serta menawarkan kualitas dan harga yang terjangkau bagi pelanggan dan komplementor. Kunci sukses dari strategi ini adalah pada kecepatan perusahaan dalam membentuk pasar dan meraih pelanggan yang sebanyak-banyaknya sehingga produk dari perusahaan dapat dianggap menjadi standar dalam industri yang bersangkutan. Walaupun telah menjadi standar dalam industri yang bersangkutan, perusahaan juga perlu mengembangkan inovasi produk dan jasa yang ditawarkan untuk meningkatkan daya saing terhadap kompetitor serta untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Hal yang sering kali menjadi hambatan bagi strategi ini adalah pelanggaran terhadap hak cipta oleh pelanggan atau komplementor yang tidak mau membayar terhadap penggunaan produk. Dalam manajemen operasi, perusahaan harus memiliki kapasitas untuk memproduksi sendiri produk utama dan jangan pernah melakukan sub kontrak untuk produk utama kepada pihak lain, karena tidak ada jaminan akan tidak adanya imitasi apabila produk utama di subkontrakan kepada pihak ketiga.

d. Tahap 3: Penerapan

Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, yaitu (David, 2007):

1. Terdapat suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif, serta jelas batas waktu untuk mencapainya. Tentu saja ukuran ini harus menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Jika pada organisasi bisnis atau komersial, maka indikator kinerjanya adalah berbagai aspek finansial seperti laba, pertumbuhan penjualan, lalu indikator pemasaran seperti jumlah pelanggan, dan sebagainya. Pada organisasi pemerintahan maka ukuran kinerja tentu berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat (akuntabilitas eksternal atau publik). Semuanya harus terukur secara kuantitatif dan dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga nanti pada saat evaluasi kita bisa mengetahui, apakah kinerja sudah mencapai target atau belum. *Michael Porter*, seorang profesor dari Harvard Business School mengungkapkan bahwa kita tidak bisa memanajementi sesuatu yang tidak dapat kita ukur. Jadi, ukuran kuantitatif itu penting. Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja, biasanya tidak bisa diharapkan mampu mencapai kinerja yang memuaskan para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

2. Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan ke dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai kontrak kinerja (*performance contract*). Dengan adanya kontrak kinerja, maka atasan bisa menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik sasaran pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada 2 (dua) hal yang perlu dicantumkan dalam kontrak kinerja yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*) serta program kerja untuk mencapainya (*lead*). Mengapa keduanya dicantumkan? Supaya pada saat evaluasi nanti berbagai pihak bisa bersikap *fair*, tidak melihat hasil akhir semata, melainkan juga proses kerjanya. Adakalanya seorang bawahan belum mencapai semua hasil akhir yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan *reward* untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai. Ini juga bisa menjadi basis untuk perbaikan di masa yang akan datang (*continuous improvements*).
3. Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu (1) perencanaan kinerja berupa penetapan indikator kinerja, lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan, lalu (2) pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru, maka lakukanlah perubahan tersebut, dan terakhir (3) evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dulu? Semuanya harus serba kuantitatif.
4. Adanya suatu sistem *reward* dan *punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak melulu bersifat finansial, melainkan juga dalam bentuk lain, seperti promosi, kesempatan pendidikan,

dan sebagainya. *Reward* dan *punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja ada suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja terlebih dahulu sebelum *reward* dan *punishment* diberikan. Hati-hati dengan pemberian *punishment*, karena dalam banyak hal, pembinaan jauh lebih bermanfaat.

5. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif, yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, di mana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan sekerja, pengguna jasa, serta bawahan. Pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subyektif, tetapi berpikir bersama mampu mengubah sikap subyektif itu menjadi sangat mendekati obyektif. Dengan demikian, ternyata berpikir bersama jauh lebih obyektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat yang ingin dibawa oleh konsep penilaian 360 derajat. Walaupun banyak kritik yang diberikan terhadap konsep ini, tetapi cukup banyak yang menggunakannya di berbagai organisasi. Tetapi dalam penerapannya mesti hati-hati, karena aspek kematangan organisasi (*organization maturity*) sangat berpengaruh di sini.
6. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching*, *counseling*, dan *empowerment* kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam organisasi. Satu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah, sikap *followership*, atau menjadi pengikut. Bayangkan jika semua orang menjadi komandan di dalam organisasi, lantas siapakah yang menjadi pelaksana? Bukannya kinerja tinggi yang muncul, melainkan kekacauan di dalam organisasi (*chaos*). Sejatinya, pada kondisi tertentu seseorang harus memiliki jiwa kepemimpinan, tetapi pada situasi yang lain, dia juga harus memahami bahwa

dia juga merupakan bagian dari sebuah sistem organisasi yang lebih besar, yang harus dia ikuti.

7. Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi (Moeheriono, 2009). Umumnya organisasi berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi tersebut kepada hal-hal penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan pengembangan, dan promosi. Kompetensi setidaknya mencakup 3 (tiga) hal, yaitu kompetensi inti organisasi, kompetensi perilaku, serta kompetensi teknis yang spesifik terhadap pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan di dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi.

Penerapan rancangan sistem manajemen kinerja mencakup: display yang akan didukung, laporan yang akan dirancang, sosialisasi sistem manajemen kinerja, analisis manfaat/biaya, modifikasi proses jika diperlukan, pelatihan, sumber daya dan kedudukan sistem manajemen kinerja saat ini terhadap sistem manajemen kinerja yang baru

e. Tahap 4: Penyegaran

Merupakan langkah evaluasi terhadap kemitakhiran sistem manajemen kerja yang dirancang dengan mempertimbangkan informasi dan perkembangan pengetahuan terkini.

C. Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja

Ada beberapa penyebab kegagalan manajer tidak berhasil menerapkan visi, misi, dan strategi yang telah dirancang ke dalam sistem manajemen kinerja, yaitu :

1. Perbedaan lingkungan organisasi/perusahaan yang dihadapi dibandingkan dengan yang ada dalam buku teks.
2. Adanya penolakan (resistensi) dari dalam organisasi/perusahaan.
3. Menurunnya komitmen manajer dan karyawan, kurangnya kerja sama, kurang efektifnya komunikasi manajer dengan karyawan, kurang memadainya sarana dan prasarana termasuk dana, kurangnya pengawasan, dan belum baiknya penerapan sistem ganjaran dan hukuman.

Adanya penolakan itu karena mereka sudah memiliki sistem pengukuran kinerja lama tetapi belum terlaksana dengan baik. Untuk menanggulangi penolakan tersebut, ada 7 langkah pengembangan kerangka kerja sistem manajemen kinerja :

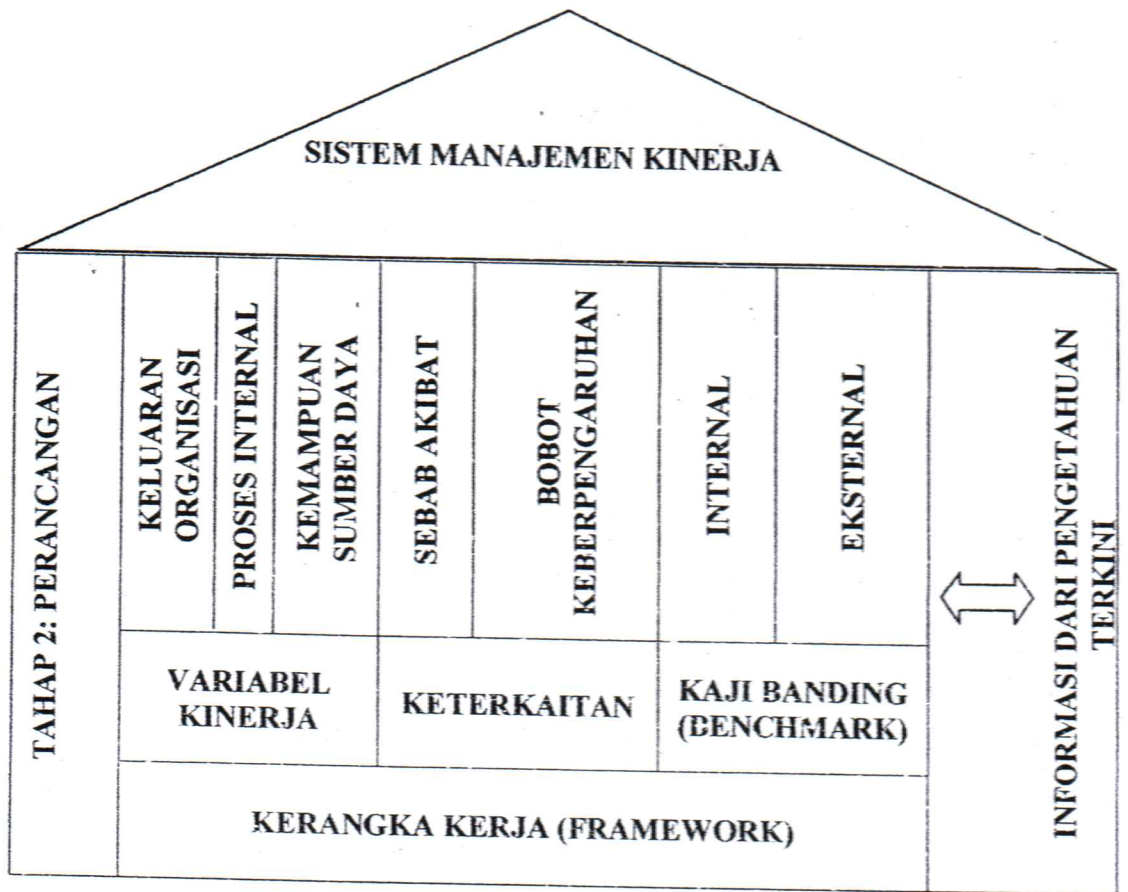
1. Menyelaraskan pengembangan sistem manajemen kinerja dengan strategi perubahan lain dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk menetapkan sasaran dari pengembangan system manajemen kinerja dalam kerangka peningkatan kinerja organisasi / perusahaan.
2. Menjelaskan tujuan pengembangan dan manfaat sistem manajemen kinerja baru. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan orang-orang yang akan terlibat dalam perubahan pada saat sistem manajemen kinerja yang telah dirancang tersebut akan diterapkan.
3. Memantapkan kesepakatan dalam proses pengembangan dan pemanfaatan sistem manajemen kinerja. Tujuannya adalah untuk memadukan semua tingkat organisasi mulai dari kelompok kerja, departemen, divisi, dan organisasi secara keseluruhan.
4. Melakukan identifikasi faktor-faktor keberhasilan yang kritis bagi perusahaan. Tujuannya adalah untuk menetapkan apa yang harus diukur.

5. Pembentukan tim yang ditugasi memilih sistem manajemen kinerja. Tujuannya adalah untuk melacak kinerja organisasi/perusahaan sehingga dapat dilakukan identifikasi faktor keberhasilan kritis.
6. Mengembangkan kerangka display, laporan, dan review pada setiap level perusahaan.
7. Memfasilitasi pemanfaatan sistem manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja organisasi/perusahaan.

Sedangkan menurut Bacal (2005), langkah-langkah untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja adalah :

1. mengetahui adanya kekurangan dalam sistem manajemen kinerja sekarang
2. mengenali kekurangan dan tingkat keseriusannya
3. mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan manusia (manajer dan karyawan)
4. mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan itu
5. melaksanakan rencana tindakan
6. melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum

Ada tiga hal utama yang harus diperhatikan dalam kerangka kerja sistem manajemen kinerja sebagaimana gambar 2.2 berikut, yaitu pemilihan variable kinerja, keterkaitan antarvariabel kinerja, dan kaji banding yang akan diambil.



Gambar 2.2 : Kerangka kerja sistem manajemen kinerja

Ada beberapa kritik yang disampaikan oleh para pakar mengenai *The Balanced Scorecard* (BSC), diantaranya :

1. Kritik pertama berkaitan dengan fokus pada perspektif finansial.
2. Kritik kedua berkenaan dengan keterkaitan antarvariabel secara lurus (linier) yang hanya berdasarkan anggapan (asumsi) atau keterkaitan antarvariabel tersebut tanpa disertai data statistik pendukung.
3. Kritik ketiga menyangkut tidak disediakannya ruang untuk kaji banding.
4. Kritik keempat menyangkut kebingungan memahami antara system manajemen kinerja dengan strategi operasi.

5. Kritik kelima berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Variabel kinerja ada 2 (dua) tipe yaitu variable kuantitatif dan kualitatif. Variabel kuantitatif berupa angka, sedangkan variable kualitatif berupa kata-kata. Pada umumnya, variable kinerja kuantitatif lebih disukai karena dapat dihitung dan hasilnya lebih objektif. Variabel kinerja kuantitatif biasanya hemat waktu dan tidak menimbulkan interpretasi ganda. Cara termudah dan termurah dalam menentukan variabel kinerja adalah dengan cara mengutip dari daftar variabel yang dikemukakan dalam berbagai buku teks tetapi cara ini tidak disarankan jika kita ingin merancang variabel kinerja yang kontekstual di perusahaan karena adanya perbedaan jenis produk/atau jasa yang ditawarkan, lingkungan persaingan yang dihadapi, perilaku pelanggan, dan letak geografis. Penentuan variabel kinerja perlu memperhatikan dua jenis kesalahan yaitu *gap* dan *false alarm*. *Gap* ialah tidak mengukur variabel kinerja yang seharusnya diukur sehingga kita kehilangan variabel kritis yang seharusnya kita kelola. *False alarm* adalah melakukan pengukuran variabel yang seharusnya tidak perlu mendapatkan perhatian.

Kesalahan tipikal dalam penentuan variabel kinerja yang mungkin dijumpai saat perancangan sistem manajemen kinerja adalah :

1. Adanya variabel kritis yang belum tercantum,
2. Terlalu banyak variabel,
3. Variabel kurang bermakna,
4. Salah penekanan terhadap variabel,
5. Sukar dalam penerjemahan dan penerapan, dan
6. Bias antara fokus untuk pengendalian versus perbaikan. Untuk menentukan, memetakan, dan menganalisis apakah variabel yang kita pilih sudah sesuai dengan yang seharusnya dipilih, dapat digunakan angket. Penentuan variabel kunci kinerja hendaknya bersifat dinamis yaitu harus disesuaikan dengan perkembangan organisasi/perusahaan dan perubahan lingkungan persaingan yang terjadi.

D. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja

Langkah-langkah penerapan sistem manajemen kinerja, meliputi :

1. Proses pengukuran kinerja
2. Evaluasi hasil pengukuran yang didapatkan
3. Diagnosis untuk mengidentifikasi proses perbaikan, dan
4. Tindak lanjut yang harus dilakukan

Untuk mendukung keempat fungsi tersebut, sistem manajemen kinerja yang dirancang harus memperhatikan beberapa aspek, yang meliputi:

1. Sistem manajemen kinerja yang berlaku saat ini
2. Laporan yang harus didukung oleh sistem manajemen kinerja yang baru
3. Sosialisasi sistem manajemen kinerja yang baru ke seluruh organisasi
4. Analisis rasio manfaat terhadap biaya yang harus dikeluarkan untuk setiap aktivitas dalam penerapan sistem manajemen kinerja
5. Pelatihan-pelatihan yang harus dilakukan sehubungan dengan penerapan sistem manajemen kinerja yang baru
6. Alokasi sumber daya bagi penerapan sistem manajemen kinerja yang baru
7. Display yang komunikatif bagi seluruh pegawai perusahaan.

Sistem Kinerja Saat ini

Beberapa hambatan umum yang dihadapi dalam perancangan dan penerapan sistem manajemen kinerja, antara lain:

1. Adanya sikap reluktansi (tidak mau berubah) dari individu-individu yang ada dalam organisasi. Biasanya mereka bersikap *I am doing okay*, saya mengerjakan segala sesuatu selama ini dengan baik, jadi untuk apa memberlakukan system yang baru.
2. Sistem manajemen kinerja yang selama ini diberlakukan biasanya bukan dirancang secara kontekstual untuk keperluan organisasi mereka, tetapi diadopsi dari sistem yang diterapkan di Negara barat atau Jepang. Banyak perusahaan di Indonesia sudah menerapkan ISO, Malcolm Baldrige Award,

The Balanced Scorecard, dan six Sigma, namun kinerja perusahaan tidak menunjukkan perbaikan yang signifikan. Bhote (2003) mengemukakan temuan bahwa banyak perusahaan di Indonesia yang menerapkan hampir semua pendekatan di atas secara tidak terintegrasi, sehingga seringkali menimbulkan sinisme di kalangan pekerja terutama di level bawah (ganti pimpinan ganti metode, yang dulu susah-susah dibuat sekarang dibuang)

Laporan yang harus didukung oleh sistem manajemen kinerja yang baru

Laporan yang harus didukung oleh sistem manajemen kinerja yang baru harus sudah didefinisikan di awal perancangan. Spesifikasi laporan tersebut harus dipilah untuk keperluan manajemen puncak, menengah, atau untuk karyawan di level operasi. Untuk tiap-tiap level tersebut tentu berbeda kedalaman laporannya, kerincian laporan, dan jangka waktu laporan yang harus didukung.

Bagi manajemen puncak, laporan kinerja hasil-hasil organisasi (*business results*) merupakan hal utama yang harus disampaikan dilengkapi dengan kecenderungan pencapaian dalam periode tertentu, perbandingan dengan kinerja internal masa lalu, perbandingan dengan kinerja pesaing, dan standar pencapaian yang harus dicapai di masa depan. Laporan bagi manajemen puncak perlu dilengkapi dengan diagram sebab-akibat, namun dalam lingkup yang tidak terlalu rinci. Periode laporan yang didukung berkisar 1-3 bulan.

Bagi manajemen menengah, laporan yang diperlukan harus merupakan laporan yang paling rinci dari sisi internal perusahaan. Laporan tersebut harus memuat semua aspek yang memungkinkan untuk mengambil keputusan segera dalam operasionalnya. Periode laporan yang harus dikelola dapat berkisar dari mingguan sampai dengan bulanan.

Bagi para pelaksana di level operasional, laporan yang harus didukung adalah yang berkaitan dengan stasiun kerja mereka dan keterkaitannya dengan proses operasi sebelum dan sesudah stasiun kerja mereka. Namun demikian, akan sangat bagus jika mereka dapat diilustrasikan apa efek kinerja mereka terhadap pencapaian kinerja

perusahaan secara keseluruhan. Misalnya, dapat digambarkan berapa besar kerugian yang ditimbulkan akibat keterlambatan produksi di stasiun kerja mereka terhadap kehilangan keuntungan perusahaan secara keseluruhan, hilangnya potensi keuntungan bagi pemasok, hilangnya kesempatan pelanggan menikmati produk tepat pada waktunya, dan sebagainya, untuk meningkatkan tanggung jawab dan dorongan berprestasi. Laporan di level operasi biasanya merupakan laporan harian operasi yang dilakukan sampai dengan 1 bulan ke depan.

Laporan yang harus didukung oleh sistem manajemen kinerja hendaknya dirancang sedemikian rupa sehingga dapat dikomunikasikan dengan segera dalam waktu riil (*real time reporting*) dan dengan dukungan sistem terhubung (*on-line system*), baik dari segi informasi kerjanya maupun aspek pengambilan keputusannya.

Sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja

Sering kali, sistem manajemen kinerja yang dirancang oleh berbagai perusahaan dengan cukup bagus tidak akan berdaya guna jika tidak disosialisasikan dengan intensif. Sosialisasi ini merupakan hal yang sangat vital, karena adanya gap yang cukup lebar antara manajemen puncak dengan level operasional dalam hal pengetahuan dan pemikiran jangka panjang bagi manajemen puncak, di satu pihak, dengan ketrampilan dan apa yang harus dilakukan saat ini di pihak operasional.

Oleh karena itu, sosialisasi harus dirancang dengan berbagai cara, misalnya melalui poster, leaflet, rapat pagi (*morning meeting*), komunikasi yang terhubung secara elektronik (*on-line system*), maupun kotak saran. Dalam proses sosialisasi ini, harus selalu dicek oleh manajemen puncak pemahaman dari karyawan operasional di setiap periode tertentu mengenai adanya berbagai perubahan visi, misi, strategi, maupun program kerja.

Analisis Rasio Manfaat terhadap Biaya

Analisis rasio manfaat terhadap biaya diperlukan untuk menetapkan apakah sistem manajemen kinerja yang baru secara keseluruhan akan memberikan manfaat yang signifikan. Sebagai contoh, apakah biaya sertifikasi ISO oleh lembaga internasional, ongkos penerapan Six Sigma sebesar \$40,000- \$50,000 per siswa, menyewa konsultan luar negeri untuk perancangan Application dalam Malcom Baldrige Award-dan sebagainya, akan memberikan perbaikan kinerja bagi perusahaan? Selain itu, analisis manfaat terhadap biaya juga harus dilakukan bagi setiap perbaikan yang harus dilakukan dikarenakan kinerja yang kurang baik dari suatu variable kinerja. Oleh karena itu, perlu pembobotan untuk menetapkan prioritas variable kinerja mana yang akan diperbaiki pertama kali, yang akan memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan.

Pelatihan-pelatihan yang diperlukan

Karena sistem manajemen kinerja pada hakekatnya merupakan bidang baru, terutama bagi banyak perusahaan di Indonesia, maka pelatihan-pelatihan sangat diperlukan untuk dapat merancang sistem manajemen kinerja yang kontekstual terhadap kebutuhan perusahaan maupun untuk menerapkannya. Pelatihan itu dapat berupa lingkup pemahaman secara global terhadap sistem manajemen kinerja itu sendiri sarapai dengan penggunaan alat-alat bantu yng nantinya dapat dimanfaatkan.

Yang perlu digaris bawahi di sini adalah pemilihan penyedia pelatihan yang tepat, karena saat ini, pelatihan sudah menjadi ajang bisnis yang besar dan di Indonesia sendiri banyak perusahaan asing yang menjadikan perusahaan local sebagai ajang memerah susu, baik dikaitkan dengan paket bantuan, kepemilikan saham, maupun memanfaatkan ketidaktahuan para eksekutif Indonesia akan berbagai pendekatan sistem manajemen kinerja yang ada. Belum lagi, di Indonesia terdapat kecenderungan para konsultan dalam negeri yang bersikap pujasera (pusat jajan serba ada), jadi merasa sistem manajemen kinerja bisa menangani semua hal, termasuk

sistem manajemen kinerja, dimana banyak sumber terbuka untuk dipelajari. Sehingga, pada akhirnya, rancangan-rancangan yang dibuat tidak dapat diterapkan dan hanya membuang-buang waktu dan biaya saja.

Alokasi sumber daya

Alokasi sumber daya, terutama, berkaitan dengan siapa yang bertanggung jawab untuk mengukur, mengevaluasi, dan mendiagnosisnya serta mengambil keputusan untuk menindaklanjuti penyimpangan yang terjadi. Hal ini penting ditekankan karena sebaiknya ada pihak yang independen agar mendapatkan evaluasi dan diagnosis yang objektif untuk proses perbaikan. Proses pengukuran, evaluasi, dan diagnosis sebaiknya ditunjang oleh sistem yang terkomputerisasi agar tidak menyita waktu kerja produktif.

Perlu diingat bahwa sistem manajemen kinerja hanyalah sebuah alat untuk membantu pengambilan keputusan bagi perbaikan kinerja itu sendiri, jadi jangan sampai proses perbaikan kinerjanya justru terbengkalai karena seluruh daya tersita bagi proses pengukuran, evaluasi, dan diagnosis tersebut. Sebagai contoh, sistem ISO dianggap kurang efektif di Indonesia karena rata-rata perusahaan terfokus pada penyusunan dokumen proseduralnya: Malcom Baldrige Criteria juga masih dipertanyakan karena banyak perusahaan terjebak dalam kebingungan menjawab setiap item pertanyaan dari tiap perspektif agar mendapat skor yang tinggi. Jadi alih-alih fokus pada perbaikan kinerja, sumber daya perusahaan tersedot bagi penyusunan dokumen, laporan, dan aplikasinya saja.

Display

Mempublikasikan data tertentu ke depan publik dalam tingkat intern, terutama yang merangkum kinerja tim ataupun individu dalam perusahaan akan membantu meningkatkan motivasi diri dan menciptakan lingkungan yang suportif. Walaupun tidak menampik akan kemungkinan timbulnya saling sikut dan iri antar sesama

individu, hal ini dapat dianggap positif karena setiap individu akan mengetahui posisi mereka masing-masing terhadap seleuruh kinerja perusahaan.

Tipe data yang sering digunakan adalah data kuantitatif yang merupakan data hasil pengukuran. Bagaimana data dinilai dan ditanggapi tergantung dari pihak manajemen, yang bermuara pada bagaimana mereka harus bersikap menghadapi persaingan dan bagaimana mereka harus melakukan *review* pada sesi-sesi tertentu di bagian-bagian tertentu. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki perbedaan dalam menangani hal tersebut, karena semua tergantung pada kondisi kompetisi dan jenis industri. Semakin lama pihak manajemen menanggapi hasil tersebut, semakin banyak sumber daya yang harus dikeluarkan.

Hal yang paling sederhana dalam mengkomunikasikan kinerja adalah menggunakan grafik *display*. Aturan utama dalam membuat grafik *display* adalah penggunaan tulisan yang besar agar mudah dibaca, tulisan yang tebal agar menarik perhatian, dan penggunaan banyak warna agar menarik perhatian. Selain itu, terdapat karakteristik gambar yang baik bagi keperluan *display* ini, yaitu, antara lain, harus mudah dirancang, mudah untuk diperbaharui, mudah diakses, dan mudah diinterpretasikan.

Agar informasi kinerja tersebut dapat selalu di-*update* dan saling diinformasikan dengan segera, diperlukan bantuan computer yang dapat mengakomodasikan kompleksitas data kinerja dan mempresentasikan dalam *display* yang komunikatif. Untuk itu, perlu dicek sejauh mana komputer dan perangkat lunak yang dipilih dapat mendukung hal ini. Sebagai alat bantu yang sederhana, berikut ini diperlihatkan *checklist* pertanyaan untuk mengevaluasi penggunaan perangkat lunak dalam *display* kinerja perusahaan.

Tabel 2.1 : *checklist* pertanyaan untuk evaluasi penggunaan perangkat lunak

Kriteria	Ya	Tidak
Apakah perangkat lunak yang dirancang mahal harganya?		
Apakah perangkat lunak itu dapat mengintegrasikan <i>database</i> yang saat ini sudah dimiliki perusahaan?		
Apakah anggaran per tahun untuk pemeliharaan perangkat lunak tersebut besar?		
Apakah memungkinkan untuk menyertakan data kualitatif?		
Apakah memungkinkan untuk melakukan kustomisasi atukah hanya bisa dalam model generik?		
Apakah kinerjanya dapat dilihat dalam satu layar saja?		
Dapatkah rancangan <i>display</i> -nya diperlihatkan seperti <i>dashboard</i> mobil, atau tema-tema lain yang menarik?		
Dapatkah <i>display</i> kinerja perusahaan ditampilkan dalam warna warni yang menarik selain hanya merah, kuning, dan hijau?		
Jika tidak memiliki intranet, apakah perangkat lunak tersebut tetap dapat dipakai?		
Berapa lamakah waktu yang dibutuhkan agar semua pengguna dapat menggunakannya secara <i>online</i> dan lamakah waktu untuk menguasai perangkat lunak tersebut?		
Mudahkah untuk menambah atau menghapus <i>variable</i> kinerja dalam perangkat lunak yang dirancang?		
Dapatkah diterapkan petunjuk yang lebih banyak untuk prioritas tertentu atukah semuanya harus dalam ukuran yang sama?		
Dapatkah perangkat lunak memperlihatkan variabel proses?		
Dapatkah diprogram korelasi antara variabel masa lalu dan masa depan?		

Selanjutnya diuraikan langkah-langkah penerapan sistem manajemen kinerja, meliputi :

1. Proses pengukuran kinerja
2. Evaluasi hasil pengukuran yang didapatkan
3. Diagnosis untuk mengidentifikasi proses perbaikan, dan
4. Tindak lanjut yang harus dilakukan

Pengukuran Kinerja

Sebelum mulai mengukur kinerja dari masing-masing variabel yang telah ditetapkan dalam rancangan sistem manajemen kinerja, ada baiknya dilakukan pengujian terhadap reliabilitas dan validitas alat ukur tersebut. Hal yang paling praktis untuk diterapkan adalah melakukan serangkaian uji seperti tertera pada tabel 2.2.

Pengukuran kinerja pada dasarnya telah diterapkan di hampir seluruh perusahaan di dunia. Namun demikian, pengukuran kinerja tersebut sering kali hanya menjadi sebuah aktivitas rutin tanpa adanya penekanan untuk menindaklanjuti hasil pengukuran yang didapatkan. Hasil dari pengukuran kinerja pada hakikatnya hanya memberikan pandangan bahwa terdapat perbedaan kinerja yang dicapai saat ini dengan target yang diharapkan. Tetapi tidak memberikan arahan mengapa perbedaan itu terjadi dan, lebih jauh lagi, tidak memberikan cara penyelesaian perbedaan tersebut.

Jelas bahwa pengukuran kinerja tidak secara otomatis memberikan jawaban atas seberapa bagus kinerja actual saat ini dan tidak memberikan alternatif perbaikan yang dapat dilakukan. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa pengukuran kinerja hanyalah merupakan titik awal untuk analisis lebih jauh. Dalam praktiknya, sering kali penjelasan kualitatif diberikan oleh para manajer terhadap penyimpangan kinerja yang terjadi. Walaupun penjelasan ini sering kali masuk akal dan logis, penjelasan ini biasanya bersifat subjektif dan berdasarkan pada intuisi semata yang tidak dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Oleh karena itulah diperlukan evaluasi kinerja.

Tabel 2.2 : Uji Reliabilitas Aalat Ukur

No	Jenis Uji	Keterangan
1	The Truth Test	Apakah kita benar-benar mengukur variabel yang kita ajukan untuk diukur?
2	The Relevancy Test	Apakah kita mengukur faktor kinerja sesuai dengan yang diinginkan?
3	The Consistency Test	Apakah data akan selalu dikumpulkan dengan cara yang sama oleh siapapun yang mengukurnya?
4	The Access Test	Apakah mudah untuk melakukan akses pengukuran data?
5	The Clarity Test	Apakah terdapat kemungkinan ambiguitas dalam menginterpretasikan hasil pengukuran?
6	The So-What Test	Dapatkah dan akankah laporan data ditindaklanjuti?
7	The Timeline Test	Dapatkah data diakses sesering mungkin dan dengan cepat ditindaklanjuti?
8	The Cost Test	Apakah ongkos yang dikeluarkan akan signifikan?
9	The Gaming Test	Apakah pengukuran akan memicu hasil yang tidak diharapkan atau mengakibatkan perilaku kontra produktif?

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana kaji banding di mana, kaji banding dapat dilakukan secara internal maupun eksternal.

Kaji banding internal dapat dilakukan terhadap kinerja terbaik yang pernah dicapai, rata-rata kinerja masa lalu pada periode tertentu, kinerja bagian lain dalam perusahaan, standar teknis yang dipersyaratkan, dan "kinerja tahun terakhir". Sedangkan kaji banding secara eksternal dapat dilakukan terhadap pesaing langsung, perusahaan lain yang memiliki operasi yang dapat diperbandingkan, perusahaan terbaik pada sektor tersebut, dan pencapaian dari rata-rata industri sejenis.

Sangat disarankan untuk menggunakan kedua jenis kaji banding tersebut, baik internal maupun eksternal, karena hanya membandingkan dengan standar internal akan menghilangkan orientasi terhadap persaingan nyata yang terjadi di lapangan.

Sedangkan hanya membandingkan dengan standar eksternal sering kali tidak memotivasi, karena standar yang ingin dicapai terlalu jauh dari jangkauan perusahaan sehingga menimbulkan keputus asaan. Hal yang paling penting untuk dipegang dalam kaji banding demi keperluan evaluasi ini adalah bahwa standar yang diambil haruslah realities dan menantang, karena jika tidak ada dorongan untuk perbikan, karyawan tidak akan berpikir tentang bagaimana memperbaiki kinerja mereka.

Diagnosis Kinerja

Diagnosis kinerja didefinisikan sebagai proses untuk mendapatkan sebab-sebab dari deviasi kinerja dan menemukan cara untuk mencapai kinerja yang ditargetkan. Diagnosis kinerja merupakan hal yang sangat penting, karena sering kali manajemen memberikan berbagai penjelasan yang bervariasi terhadap penyimpangan kinerja yang terjadi. Misalnya, ketidak-tepatan produksi bisa dikarenakan kerusakan mesin, absensi karyawan, bahan baku yang tidak memenuhi standar, dan beribu alasan yang lain. Yang diperlukan dalam diagnosis adalah mendapatkan apa sebab yang benar dari ketidak-tepatan produksi tersebut. Bukan dengan menjajarkan berbagai kemungkinan. Penjelasan kualitatif yang tidak didukung data akurat sangat berbahaya, karena sering kali asumsi yang dikemukakan belum mencakup keseluruhan kemungkinan yang seharusnya tercakup.

Oleh karena itu, sangat penting untuk memiliki diagram sebab-akibat dari setiap variabel, yang harus diturunkan secara ilmiah dengan menggunakan analisis factor, analisis korelasi, *Analytic Hierarchy Process*, dan berbagai pendekatan lain. Alasan kedua adalah jika asumsi yang didasarkan atas penjelasan kualitatif tersebut, yang dikemukakan oleh para manajer, benar, maka analisis sebab-akibat secara ilmiah akan memperkuat pendapat yang dikemukakan, sehingga dapat diterapkan untuk kasus-kasus yang sama pada periode berikutnya.

Tindak Lanjut

Terdapat dua aspek yang berbeda dalam tindakan perbaikan yang harus dilakukan, yaitu aspek teknis dan aspek strategis. Dalam aspek teknis, fokus biasanya ditujukan pada jangka pendek, seperti jika didapatkan bahwa produksi tidak tepat maka variabel kinerja penyebab yang dapat diperbaiki, misalnya, menyangkut keandalan perencanaan produksi atau ketidak disiplinannya karyawan. Sebab-sebab untuk setiap variabel kinerja dapat unik di setiap perusahaan, sehingga perbaikan harus disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan.

Aspek strategis lebih berfokus pada pengambilan keputusan di level manajemen yang lebih tinggi dan untuk jangka panjang. Aspek-aspek perbaikan pada perspektif sumber daya, biasanya bersifat strategis. Sebagai contoh, jika didapatkan bahwa kualifikasi tenaga kerja yang dimiliki tidak dapat mendukung kompetisi secara global, maka diperlukan sumber daya insani baru yang lebih kompetitif. Namun demikian, keputusan untuk merekrut sumber daya insani yang memenuhi syarat secara internasional merupakan keputusan strategis karena akan berdampak pada ongkos yang besar. Oleh karena itu diperlukan *trade-offs* (pilihan prioritas) pada pengambilan tindakan yang bersifat strategis.

Memelihara dan Menjaga Kemutakhiran

Sistem manajemen kinerja yang dirancang haruslah bersifat dinamis dan selalu dijaga kemutakhirannya terhadap perkembangan terbaru, baik menyangkut perubahan lingkungan persaingan usaha, regulasi pemerintah, tuntutan masyarakat, perkembangan kebutuhan pelanggan, perkembangan teknologi terbaru, maupun perkembangan standar-standar pencapaian kinerja dan metode terbaru. Selain menjaga kemutakhiran sistem manajemen kinerja yang dirancang, juga perlu dipelihara beberapa hal yang menyangkut kepemimpinan, komitmen, keterlibatan *stake-holder*, dan lain-lain, yang pada dasarnya untuk selalu menjaga spirit agar

bersikap “hari ini lebih baik daripada hari kemarin dan besok lebih baik daripada hari ini”.

Beberapa hal yang harus terus dipertahankan dalam pemeliharaan sistem manajemen kinerja, agar tetap selalu terjaga spirit dan kemutakhirannya:

1. Kepemimpinan yang inspiratif dan transformasional
2. Komitmen seluruh lapisan
3. Keterlibatan seluruh *stakeholder*
4. Pengomunikasian sebagai hal yang terjadi dalam proses pengukuran, evaluasi, diagnosis, dan tindak lanjut
5. Umpan balik dari semua pihak diperlukan untuk mengevaluasi apa yang telah dijalankan
6. Ketersediaan sumber daya
7. Pembelajaran dan pertumbuhan yang terjadi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan teknologi
8. *Environmental scanning*, baik internal maupun eksternal, harus terus dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan
9. *Sense of purpose*, dalam hal ini pelaksanaannya harus tetap berfokus pada tujuan
10. Fokus pada kapasitas organisasi untuk selalu mendukung agar proses selalu dapat berjalan dengan efisien dan efektif

Daftar Pertanyaan yang dapat diajukan untuk menilai kemutakhiran sistem manajemen kinerja:

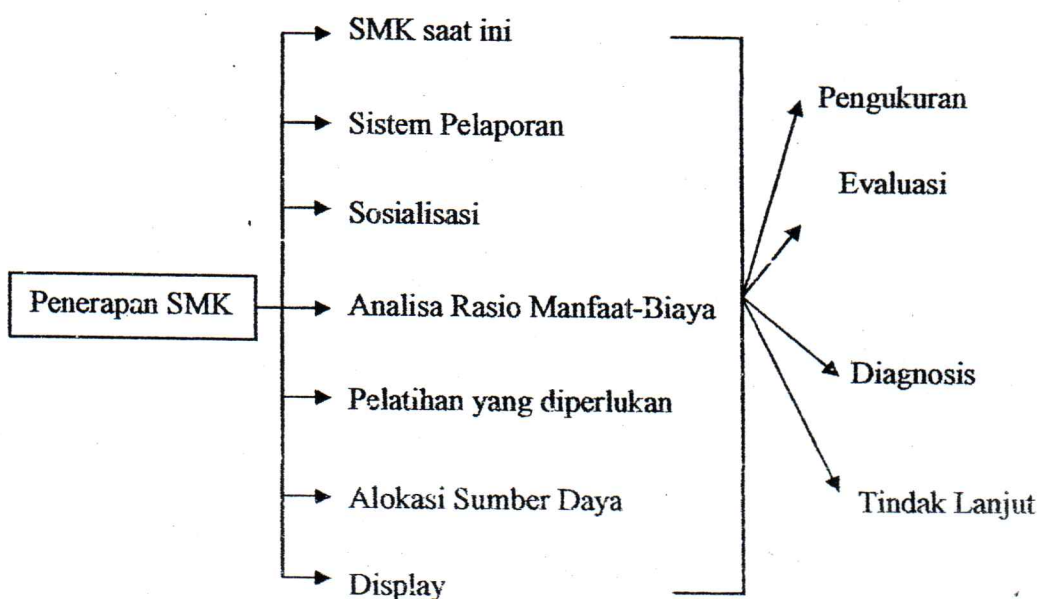
1. Bagaimana hubungan antara arahan strategik dengan lingkungan bisnis?
2. Bagaimana hubungan perencanaan bisnis dengan arahan strategik?
3. Bagaimana perencanaan pembangunan kapasitas organisasi?
4. Apakah *performance plans/agreement* sudah mengkomdasi *strategic direction* dan perubahan yang terjadi? Apakah komponen kunci dalam penilaian kinerja sudah diukur?
5. Bagaimana kinerja dari tim pengukuran kinerja?

6. Apakah sistem yang sekarang sesuai dengan aspek legal?
7. Bagaimana penggunaan teknologi baru dalam sistem?
8. Bagaimana pemahaman (*clarity*) pelanggan dan karyawan terhadap perusahaan dengan penerapan sistem yang baru?
9. Bagaimana keseimbangan dalam sistemnya?
10. Sejah mana rasa kepemilikan karyawan?
11. Apa konsekuensi dari hasil penilaian kinerja untuk pegawai?
12. Bagaimana konsistensi kebijakan dalam perusahaan?
13. Bagaimana tindak lanjut dari hasil penilaian?
14. Bagaimana kesesuaian alat yang digunakan?
15. Bagaimana kebutuhandata, rencana pengumpulan data, proses pengumpulan data, dan kualitas data yang diperoleh?
16. Apakah yang melakukan analisis telah di-training untuk menjalankan tugasnya?
17. Bagaimana perencanaan analisis data, pengorganisasian data, analisis data, dan presentasi data?
18. Bagaimana penggunaan informasi kinerja bagi perbaikan proses dalam perusahaan?

Rangkuman

Sistem manajemen kinerja merupakan sebuah hal yang sangat penting dalam mengukur sampai sejauh mana pencapaian yang telah di raih perusahaan dalam rangka merealisasikan visinya. Sistem manajemen kinerja meliputi Perancangan Sistem Manajemen Kinerja, Mekanisme Perancangan Sistem Manajemen Kinerja, Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja, dan Penerapan Sistem Manajemen Kinerja. Penerapan Sistem manajemen kinerja yang kontekstual terhadap kebutuhan perusahaan terdiri dari beberapa langkah dan mekanisme, yang dapat diringkas dalam satu diagram seperti gambar berikut:

Gambar 2.3 : Penerapan Sistem manajemen kinerja



Latihan

- Coba anda jelaskan tujuh langkah pengembangan sistem manajemen kinerja.!
- Model BSC model kerangka kerja paling populer yang digunakan karena menganut filosofi '*all size*' dan '*unisex*' apa maksudnya.!
- Coba anda jelaskan apa yang dimaksud dengan visi dan misi.!
- Dalam penentuan variabel kinerja perlu memperhatikan dua jenis kesalahan yang sering terjadi, yaitu gap dan false alarm. Semakin banyak banyak gap yang kita buat semakin sulit mewujudkan peningkatan kinerja organisasi. Mengapa demikian.!
- Penentuan variabel kunci kinerja hendaknya bersifat dinamis. Apa maksudnya?.

Jawaban :

1. Menurut Bacal (2005) langkah-langkah untuk mengembangkan system manajemen kinerja adalah:
 - a. Mengetahui adanya kekurangan dalam system manajemen kinerja sekarang.
 - b. Mengenali kekurangan dan tingkat keseriusannya.
 - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan manusia (manajer dan karyawan).
 - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan itu
 - e. Melaksanakan rencana tindakan.
 - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum dan
 - g. Mulai dari awal jika perlu
2. Filosofi 'all size' dan 'unisex'. Artinya the Balanced Scorecard (BSC), hanya menyediakan kerangka yang terdiri dari empat perspektif:
 - a. Finansial
 - b. Pelanggan
 - c. Proses bisnis internal
 - d. Pembelajaran dan pertumbuhan!
3. Visi adalah kemana perusahaan hendak dibaca. Visi adalah mimpi yang dapat diwujudkan. Visi menurut Wibisono (2006), adalah cita-cita atau impian yang ingin dicapai dimasa depan. Visi menurut saya adalah pandangan jauh kedepan tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.
Misi adalah cara untuk mencapai visi. Misi adalah penjabaran visi. Misi adalah tugas yang diemban oleh perusahaan untuk dilaksanakan. Misi adalah

pernyataan tujuan atau alasan keberadaan perusahaan yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk maupun jasa (Wheelen, 2004), Misi menurut saya adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan perusahaan dalam usahanya mewujudkan visi.

4. Karena Gap tidak mengatur kritis yang seharusnya diukur sehingga kita kehilangan variable kritis yang seharusnya kita kelola sehingga semakin sulit mewujudkan peningkatan kinerja organisasi. Sebaliknya fase alarm didefinisikan sebagai melakukan pengukuran variable yang seharusnya tidak perlu mendapatkan perhatian.
5. Penentuan variable kunci kinerja hendaknya bersifat dinamis yaitu harus disesuaikan dengan perkembangan organisasi / perusahaan dan perubahan lingkungan yang terjadi.

Referensi

- Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Bhote, Keki R. 2003. *The Power of Ultimate Six Sigma*. New York : Amacom
- David A.Aaker. Kumar, V. Day, George S. 2007. *Marketing Research*. 9 th. Edition. Danvers. John Wiley & Sons.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

BAB III

PERSPEKTIF SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Tujuan Pembelajaran

Bab III ini menguraikan variabel-variabel kunci untuk proses perbaikan sistem manajemen yang mencakup tiga perspektif, yaitu keluaran organisasi, proses internal, dan kemampuan sumber daya. Keluaran organisasi memiliki aspek finansial dan aspek non finansial. Proses internal memiliki aspek inovasi, aspek proses kerja, dan aspek pemasaran. Sedangkan kemampuan sumber daya memiliki aspek sumber daya insani, aspek sumber daya teknologi dan infrastruktur, dan aspek sumber daya organisasi (Wibisono dan Kosasih, 2010) . Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu

1. Menjelaskan tentang variabel yang menjadi keluaran organisasi
2. Mendeskripsikan proses internal dalam perusahaan, yaitu: inovasi, proses operasi, pemasaran dan pelayanan purna jual
3. Mengidentifikasi dan terampil dalam merancang variabel kinerja yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya
4. Mendeskripsikan keterkaitan antar variabel kinerja serta proses analisis yang dilakukan dalam menetapkannya.
5. Menjelaskan konsep, metode dan teknik kaji banding.

Uraian

A. Keluaran Organisasi

Keluaran organisasi dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu keluaran finansial dan keluaran non finansial. Variabel kinerja keuangan menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti profitabilitas, likuiditas, aset, pertumbuhan bisnis. Misalnya laba bersih dan ROI (*Return On Investment*), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan atau profit.

Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis perusahaan. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolak ukur kinerja keuangan dalam memutuskan hal yang berhubungan dengan dana.

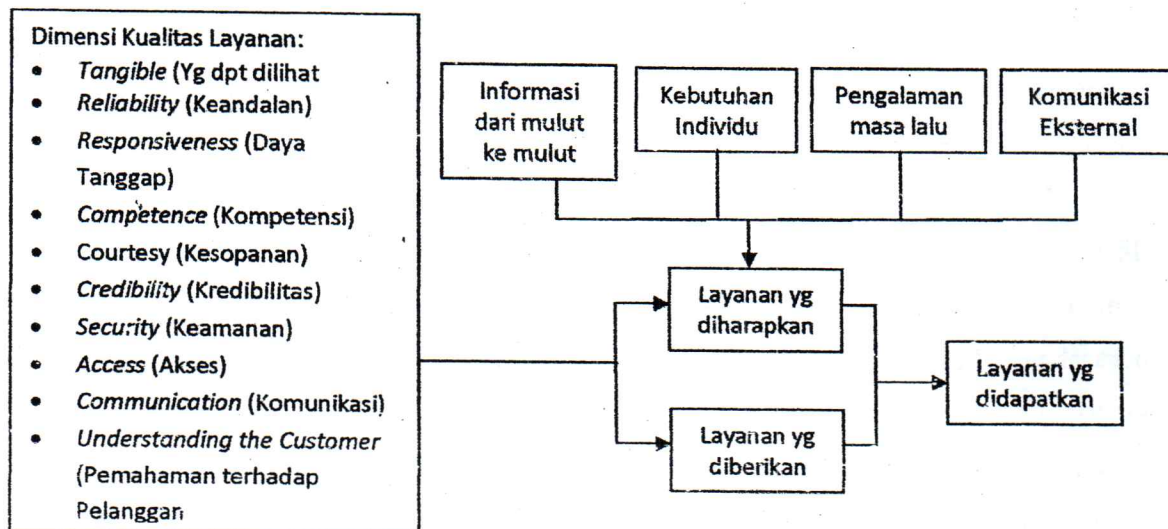
Tolok ukur keuangan yang di design dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*). Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (*bottom line*). Oleh karena itu harus mencari suatu keseimbangan dan tolak ukur kinerja yang multiple-baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Variabel kinerja non keuangan, menggunakan tolak ukur keuangan seperti pelanggan. Perspektif Pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan bagaimana pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot mengatakan "*Take care of you employee and they take care of your customer*". Perhatikan karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda. Perusahaan antara lain menggunakan tolak ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

- Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- Retensi pelanggan (*customer retention*)
- Pangsa pasar (*market share*)
- Pelanggan yang profitable.

Menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2007) kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja yang diharapkan. Perspektif pelanggan yang dipertimbangkan, diharapkan akan mampu mengetahui gap antara

layanan yang diharapkan dengan layanan aktual atau layanan yang diberikan (Irawan, 2007) sebagaimana gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 : Dimensi dan Penilaian Kualitas Layanan

Retensi pelanggan (*customer retention*) adalah suatu aktivitas perusahaan yang diarahkan untuk mampu menjaga interaksi dengan pelanggan melalui hubungan berkelanjutan (Cook, 2004). Loyalitas dan retensi merupakan hal yang berbeda. Loyalitas sangat penting tapi sangat sulit untuk mengukur dan memonitor loyalitas. Oleh karena itu yang perlu dilakukan adalah mengukur loyalitas dari segi *behavioral* yaitu *customer retention*.

Retensi pelanggan tidak hanya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Retensi pelanggan lebih menjurus pada keterlibatan pelanggan secara emosional dan menjadi duta bagi perusahaan. Pelanggan akan menjadi referensi nyata terhadap produk dan layanan perusahaan. Perusahaan dikatakan berhasil manakala para pelanggan dapat memberikan klien baru atau membeli produk baru. Organisasi yang berhasil menguasai strategi retensi pelanggan ini akan tumbuh lebih cepat dan berkembang lebih luas. Retensi pelanggan menjadi salah satu strategi mempertahankan pertumbuhan yang berkesinambungan (*Sustainable Growth*), dan

dimulai dari garis depan (*frontline officer*). Para ujung tombak perlu diberikan pembekalan dan pemberdayaan sehingga mampu mengembangkan penilaian terbaik bagi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Produk dan layanan yang selalu diterima pelanggan, dan mampu mendatangkan pelanggan baru, merupakan bukti keberhasilan menjalankan *Customer Retention Strategy*.

Pangsa pasar (*market share*) adalah persentase penjualan perusahaan dibandingkan pasar keseluruhan normalnya lebih tinggi jika menghadapi persaingan sedikit. Pangsa pasar merupakan bagian dari pasar yang dapat dicapai oleh perusahaan. Pangsa pasar dapat menjadi salah satu dari indikator meningkatnya kinerja pemasaran suatu perusahaan. Menurut Sumarni (2010), ada empat jenis ukuran atau jenis dalam mendefinisikan dan mengukur pangsa pasar yang ada dalam suatu pasar, ukuran pangsa pasar tersebut antara lain :

1. Pangsa pasar keseluruhan. Pangsa pasar keseluruhan adalah penjualan suatu perusahaan yang penjualannya dinyatakan sebagai persentase dari penjualan pasar secara total atau secara keseluruhan dalam suatu industri, diperlukan 2 (dua) keputusan untuk menggunakan ini yaitu : apakah proses perhitungan pangsa pasar akan menggunakan perhitungan dalam unit penjualan atau dalam pendapatan penjualan (rupiah) untuk menyatakan pangsa pasar.
2. Pangsa pasar yang dilayani. Pangsa pasar yang dilayani adalah persentase dari total penjualan terhadap pasar yang telah dilayani oleh suatu perusahaan, pasar yang dilayani adalah semua pembeli yang dapat dan ingin membeli produknya.
3. Pangsa pasar relative (untuk 3 pesaing puncak). Pangsa pasar ini hanya menyatakan persentase penjualan suatu perusahaan dari penjualan gabungan 3 perusahaan pesaing tersebar dalam bidang yang sama.
4. Pangsa pasar relative (terhadap pesaing pemimpi). Beberapa perusahaan melihat pangsa pasar mereka sebagai persentase penjualan pesaing pemimpi. Perusahaan yang memiliki pangsa pasar lebih besar 100% disebut sebagai

pemimpi pasar, sementara perusahaan yang memiliki pangsa pasar tepat 100% berarti perusahaan tersebut pemimpin pasar yang ada bersama-sama.

Pelanggan yang profitable atau *customer profitability* menjadi salah satu keluaran organisasi dalam bentuk non finansial. Sering kali kita mendengar pepatah lama yang menyatakan bahwa pelanggan adalah raja. Namun, pada perkembangannya, ternyata tidak semua pelanggan layak dianggap sebagai raja. Pasalnya, tidak semua pelanggan memberikan keuntungan yang sama, dan dengan demikian tidak semua pelanggan harus diperlakukan seperti raja. Jika memang pelanggan tersebut merugikan, mengapa harus diperlakukan dengan spesial? Secara teori, fenomena tersebut berkaitan dengan *customer profitability*.

Dengan memperkirakan tingkat profitabilitas pelanggan, maka akan bisa dibedakan pelanggan yang lebih *profitable* dengan pelanggan yang kurang memberikan profit (Niraj *et al.*, 2001). Berkat *customer profitability* pula perusahaan bisa mendapatkan informasi kontribusi dari tiap pelanggan maupun serangkaian pelanggan terhadap total profitabilitas perusahaan (Jacobs *et al.*, 2001).

Untuk menganalisa, maka digunakan *customer profitability analysis* (CPA). Raij *et al.* (2003) menyatakan ada beberapa keuntungan dalam penggunaan CPA. Secara langsung, CPA memberikan wawasan mengenai distribusi biaya dan pendapatan yang tidak rata dari pelanggan. Manfaat lain dari CPA memberikan peluang melakukan target *cost management* dan program peningkatan laba. CPA juga menyediakan dasar yang baik mengenai keputusan harga, pemberian bonus, dan diskon kepada pelanggan. Kemudian, dengan CPA dimungkinkan untuk melakukan strategi segmentasi dan targeting berdasarkan profil biaya dan profitabilitas.

Bukan hanya menganalisis pelanggan, penggunaan CPA untuk mengevaluasi kinerja relevan digunakan di dalam perusahaan (Raij *et al.*, 2003). Penerapan skema pemberian bonus, baik dalam tingkat individu maupun tim bisa didasarkan dari CPA. Dengan sistem CPA, maka pemberian bonus atau reward didasarkan atas profit dan pertumbuhan profit, bukan berdasarkan hanya atas pertumbuhan penjualan.

Customer profitability dapat memberikan wawasan secara retrospektif dan prospektif (Jacobs et al., 2001). Berdasarkan analisis dari sudut pandang retrospektif bisa diketahui strategi pemasaran yang sesuai dengan rencana, hubungan dengan pelanggan berdasarkan biaya dan profitabilitas, dan sektor yang menambah profitabilitas pelanggan dan nilai pemegang saham (Jacobs et al., 2001). Sedangkan analisis prospektif, sejalan dengan konsep *relationship marketing* bisa digunakan untuk meningkatkan penjualan *existing customer*, membantu pertumbuhan pelanggan, menciptakan peluang penjualan, dan menciptakan penjualan ke pelanggan baru. Konsep *customer profitability* bisa diterapkan dalam *relationship marketing* yang menekankan pada pemeliharaan hubungan dengan pelanggan dalam jangka panjang (Reinartz dan Kumar, 2000). Meskipun demikian, Reinartz dan Kumar (2000) menggarisbawahi bahwa tidak semudah itu menganggap jangka waktu pelanggan berbanding lurus dengan pengeluaran, penurunan biaya pelayanan, dan sensitivitas harga yang lebih rendah. Yang perlu diperhatikan adalah tidak semua pelanggan akan tetap loyal pada perusahaan. Untuk itu, Reinartz dan Kumar (2000) menyarankan untuk mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian yang lebih dengan cara menawarkan beragam produk dan produk-produk baru.

Dalam tataran praktis, Niraj et al. (2001) mengungkapkan bahwa *customer profitability* merupakan langkah awal dalam mengembangkan *customer lifetime value* (CLV). Namun, dalam perusahaan perantara, misalnya distributor, kondisi menjadi lebih rumit. Hal tersebut disebabkan akibat biaya pelayanan pelanggan retail muncul tidak hanya disebabkan semata-mata biaya pelayanan, akan tetapi juga muncul karena biaya distributor dengan para vendor yang menyuplai barang. Sebagai solusi, Niraj et al. (2001) memberikan implikasi untuk memilih pelanggan tidak hanya berdasarkan profitabilitas saat ini, namun juga di masa mendatang. Teknologi harus dimanfaatkan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan, sehingga bisa diketahui preferensi dan pola transaksinya. Kebijakan harga harus dipertimbangkan dengan tepat, agar bisa

benar-benar menasar pada pelanggan yang profitabel. Evaluasi dan reevaluasi harus senantiasa dilakukan secara berkala.

Terdapat 4 proses manajemen pelanggan, yaitu pemilihan pelanggan, akuisisi pelanggan, mempertahankan pelanggan, dan pertumbuhan pelanggan. Manajemen pelanggan dimaksudkan untuk terjalin kerjasama jangka panjang dengan pelanggan. Salah satu hal yang penting dalam pengelolaan pelanggan adalah bagaimana suatu perusahaan dapat mempertahankan pelanggan yang dimilikinya. Lebih-lebih bila perusahaan menjual produk yang sama. Untuk mencegah terjadinya perpindahan pelanggan ini, maka perlu diketahui kelompok pelanggan yang potensial, sehingga perusahaan bisa melindungi pelanggan potensial tersebut dengan cara memberikan pelayanan prima dan memberikan hadiah (Afrisawati, 2013).

Akuisisi Pelanggan adalah proses identifikasi, mendekati dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan baru. Adalah penting bahwa hubungan baru yang terbentuk diperoleh dari jenis hak pelanggan, dalam rangka untuk memastikan masa depan yang berkelanjutan. Mendapatkan pelanggan merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam keberhasilan bisnis. Pentingnya akuisisi tidak hanya terletak pada volume pelanggan yang diperoleh, namun profitabilitas dan nilai yang akan membawa pelanggan. Mengadopsi pendekatan strategis disarankan ketika datang untuk memperoleh pelanggan. Menentukan apa tipe pelanggan paling sesuai dengan kebutuhan bisnis, memungkinkan untuk menargetkan pelanggan yang akan menguntungkan dan menambah nilai bagi organisasi.

Beberapa perusahaan akan mengambil keputusan pelanggan tanah-ambil untuk mengamankan bisnis baru. Tidak dapat dipungkiri bahwa strategi ini akan memperoleh pelanggan tetapi belum tentu pelanggan yang terbaik akan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Sebuah sukses akuisisi pelanggan strategi adalah yang mengadopsi pendekatan *multi channel* yang terintegrasi sepenuhnya. Memberikan pelanggan pilihan untuk menggunakan saluran yang disukai mereka, langsung menciptakan

dampak positif terhadap pelanggan potensial. Juga, metode ini terintegrasi berarti ketersediaan bisnis meningkatkan ke basis pelanggan potensial mereka.

Perusahaan dengan strategi akuisisi berhasil mengenali bahwa konsumen; komunikasi saluran berevolusi sepanjang siklus pelanggan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan diri untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut dalam manor responsif. Faktor lain yang penting dari akuisisi pelanggan adalah memastikan bahwa metodologi merek companys imersi sejalan dengan strategi akuisisi pelanggan mereka. Keyakinan budaya dan nilai-nilai perusahaan perlu disorot dalam kampanye akuisisi bisnis menerapkan agar tidak hanya memperoleh tetapi memiliki nilai tinggi dan pelanggan yang menguntungkan. Hal ini tidak hanya akan menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan, tetapi memiliki dampak positif pada merek keseluruhan bisnis, meningkatkan kesadaran merek kepada pelanggan.

Terciptanya kepuasan dan loyalitas para pelanggan, tentunya menjadi salah satu aset penting dalam menjalankan sebuah usaha. Meskipun ini cukup klise, namun bagaimanapun juga para pelanggan menjadi kunci utama perusahaan untuk mendulang keuntungan besar setiap bulannya. Puas tidaknya para konsumen terhadap produk yang ditawarkan, pasti akan memberikan imbas tertentu bagi perkembangan bisnis. Apabila konsumen mendapatkan kepuasan dari produk yang dipasarkan, bisa dipastikan bila mereka akan melakukan pembelian ulang di masa-masa yang akan datang. Dan begitu juga sebaliknya, bila mereka kecewa dengan pelayanan yang diberikan, maka tidak menutup kemungkinan bila mereka akan kapok melakukan pembelian di perusahaan kita dan berpaling ke perusahaan lain.

Oleh karena itu, agar para konsumen tidak berpaling ke perusahaan lain. Berikut ini kami diinformasikan 5 cara mempertahankan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

1. Berikan perhatian *before* dan *after* sales

Sebagian besar pelaku pasar hanya fokus terhadap penawaran yang akan mereka sampaikan, tanpa memperhatikan keinginan konsumen. Kesalahan inilah yang

sering membuat para konsumen melakukan penolakan secara langsung terhadap para sales, sebab mereka menganggap para sales hanya akan berpromosi menawarkan sebuah barang. Karenanya untuk menciptakan kepuasan konsumen, berikan perhatian khusus kepada para konsumen baik sebelum terjadi transaksi pembelian maupun pasca pembelian. Misalnya saja dengan membagikan katalog menarik untuk memancing minat konsumen, serta memberikan garansi khusus pada produk unggulan yang dipasarkan.

2. Ciptakan sebuah hubungan yang saling menguntungkan

Dalam memasarkan sebuah produk, tak jarang para pelaku pasar atau pedagang lebih mendominasi komunikasi yang terbangun. Mereka memposisikan para konsumen sebagai pendengar, dan pemasar sebagai narasumber utamanya. Strategi pemasaran seperti ini tentunya terbilang kuno, sebab sekarang ini para konsumen sudah mulai cerdas dan bisa menentukan produk-produk unggulan yang bisa memenuhi kebutuhan mereka. Oleh sebab itu, pastikan hubungan yang terbangun antara konsumen dan pelaku pasar bisa seimbang dan saling menguntungkan.

3. Lakukan *follow up* pasca penjualan

Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, ada baiknya dicatat semua *customer* yang pernah membeli produk dan mencoba melakukan *follow up* ulang pasca pembelian pertama. Meskipun cara ini sangatlah mudah, namun sampai hari ini belum semua pelaku usaha melakukannya. Biasanya mereka kurang peduli dengan prospek yang sudah dimiliki, dan cenderung mencari sasaran (konsumen baru) dibandingkan harus mem-*follow up* ulang konsumen-konsumen yang pernah melakukan pembelian di perusahaan mereka.

4. Tawarkan program menarik untuk menjaga loyalitas konsumen

Seperti halnya mall-mall besar maupun pusat perbelanjaan di kota-kota besar yang biasanya menawarkan program premium atau kartu keanggotaan untuk menjaga loyalitas para pelanggan. Anda pun juga bisa mencoba program tersebut

untuk membangun loyalitas konsumen. Mulailah dengan menawarkan sebuah keanggotaan atau member khusus yang akan memberikan banyak keuntungan bagi para pelanggan setia. Misalnya saja menawarkan diskon khusus bagi para konsumen yang memiliki kartu keanggotaan, atau menawarkan bonus tertentu bagi para member yang berbelanja cukup banyak.

5. Berikan keuntungan bagi pelanggan setia

Selain menawarkan program menarik untuk menjaga loyalitas konsumen, perusahaan juga bisa menjalin kerjasama dengan para pelanggan setia. Tawarkan peluang bisnis bagi para konsumen yang bisa memberikan untung besar bagi mereka dan sekaligus bisa membantu dalam meningkatkan pemasaran produk. Contohnya saja dengan membuka program *reseller* untuk para konsumen yang tertarik memasarkan produk. Strategi ini tidak hanya menguntungkan para *reseller*, namun juga mendorong para pelanggan untuk melakukan pembelian berulang-ulang.

B. Proses Internal

Keluaran organisasi yang menggunakan tolak ukur kinerja keuangan maupun non keuangan akan sangat dipengaruhi oleh proses internal dalam perusahaan. Proses internal dalam perusahaan, dapat meliputi : inovasi, proses operasi, pemasaran dan pelayanan purna jual. Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif bisnis internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik.

Inovasi organisasi dapat diinterpretasikan secara luas dan bervariasi dengan berbagai cara. Inovasi merupakan pemberian solusi baru yang dapat memberikan nilai pada pelanggan. Inovasi sebagai fenomena psikologi dan sosial budaya, kedua aspek tersebut dapat merupakan kunci keberhasilan atau kegagalannya suatu organisasi (Daghfouset al., 1999).

Fokus utama inovasi adalah penciptaan gagasan baru, yang ada gilirannya akan diimplementasikan kedalam produk baru, proses baru. Adapun tujuan utama proses inovasi adalah memberikan dan menyalurkan nilai pelanggan yang lebih baik. Inovasi dapat dipandang dengan pendekatan strukturalis dan pendekatan proses. Pendekatan strukturalis memandang inovasi sebagai suatu unit dengan parameter yang tetap seperti teknologi dan praktek manajemen, adapun pendekatan proses memandang inovasi sebagai suatu proses yang kompleks, yang sering melibatkan berbagai kelompok sosial dalam organisasi (Swan et al.,1999).

Inovasi lebih merupakan aspek budaya organisasi yang mencerminkan tingkat keterbukaan terhadap gagasan baru. Dilain pihak kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru, proses dan produk baru (Hurley & Hult,1998). Tingkat inovasi diukur dengan pengukuran garis kontinum, yang mana tingkat inovasi rendah menggambarkan individu atau unit dalam organisasi lemah dalam mengadopsi inovasi, dilain pihak tingkat inovasi yang tinggi menggambarkan posisi adopsi yang kuat dari individu atau unit dalam organisasi (Dagh-fouset al.,1999). Kecenderungan organisasi untuk mengadopsi inovasi bersifat tidak konstan untuk setiap jenis inovasi. Dalam hal ini berbagai karakteristik organisasi berinteraksi bersama dengan berbagai dimensi organisasi untuk menentukan kemungkinan adopsi inovasi dalam organisasi (Cooper, 1998).

Dengan adanya teknologi menyebabkan inovasi sangat pesat, sehingga siklus hidup produk (*product life cycle*) menjadi semakin pendek. Semakin pendeknya siklus hidup produk, semakin memerlukan perencanaan yang matang atas keseluruhan pendapatan dan biasanya selama siklus hidup agar investasi yang dilakukan perusahaan untuk desain dan pengembangan produk dapat tertutup dari kas masuk bersih selama siklus hidup produk yang diperkirakan. Biaya pengembangan produk dan biaya logistic merupakan biaya yang cukup besar

proporsinya dan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup produk yang bersangkutan, sehingga perlu diperhitungkan dalam penetapan harga pokok produk sekaligus dapat menetapkan harga jual.

Inovasi produk baru dapat meliputi produk turunan, generasi lanjutan, dan produk terobosan. Sedangkan inovasi layanan baru dapat pula meliputi *window dressing*, *breadth of offering*, *revolutionary*, dan *Channel development*.

Window dressing adalah manuver yang seringkali dilakukan oleh perusahaan terbuka, bank, reksadana, serta perusahaan finansial lainnya. Manuver yang kerap kali diasosiasikan dengan praktik 'menipu' atau mengelabui yang dilakukan oleh beberapa pengelola reksadana, di mana saham yang sedang melemah dijual dan saham yang sedang menguat dibeli, untuk memberikan kesan bahwa mereka telah memegang saham yang berkinerja baik.

Di kalangan praktisi bursa saham *window dressing* disebut juga sebagai suatu fenomena di pasar modal ketika harga saham akan meningkat pada akhir tahun di mana perusahaan *go public* yang mencatatkan sahamnya akan melakukan tutup buku. Perilaku *window dressing* ini sudah terjadi secara berulang selama bertahun-tahun sehingga ada potensi kejadian tersebut bisa terjadi pada tahun berikutnya. Kondisi dimanfaatkan oleh investor untuk menanggung keuntungan dari portopolio yang mereka miliki. Begitu pun bagi manajer investasi dalam memperbaiki kinerja saham yang menjadi portofolionya memanfaatkan momentum ini. Para pengelola dana dari investor--baik perorangan maupun lembaga dari lokal dan asing melakukan pembelian, terutama untuk jenis saham yang ada dalam portofolio efeknya, bertujuan mengangkat harga saham yang dimilikinya.

Breadth of offering merupakan pola Pelayanan Terpadu Satu Atap diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu. Terhadap jenis pelayanan yang sudah dekat dengan masyarakat tidak perlu disatu

atapkan. Tujuannya adalah meningkatkan kualitas layanan publik. Oleh karena itu, diharapkan terwujud pelayanan publik yang cepat murah, mudah, transparan, pasti, dan terjangkau, di samping untuk meningkatkan hak-hak masyarakat terhadap pelayanan publik.

Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufacturing. Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan pelanggan bahwa barang-barang yang diminati tersedia ditangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi *throughput time*. *Throughput time* adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek *throughput time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin.

Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan dengan mengirim survei, mewawancara karyawan, mengamati karyawan pada saat bekerja.

Kepuasan karyawan mengakui bahwa karyawan yang mengembangkan modal intelektual khusus organisasi adalah merupakan aktiva non keuangan yang

bernilai bagi perusahaan. Lagi pula adalah sangat mahal menemukan dan menerima orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan perusahaan. Perputaran karyawan diukur dengan persentase orang yang keluar setiap tahun, hal ini merupakan tolok ukur umum untuk retensi.

Produktivitas karyawan mengakui pentingnya pengeluaran setiap karyawan, pengeluaran dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolok ukur keuangan seperti pendapatan setiap karyawan, laba setiap karyawan. Suatu sistem insentif yang baik akan mendorong manajer meningkatkan kepuasan karyawan yang tinggi, perputaran karyawan yang rendah dan produktivitas karyawan yang tinggi.

Proses operasi merupakan Proses konversi material, energi dan informasi menjadi produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Basu dan Wright, 1997). 4 langkah proses operasi meliputi hubungan dengan pemasok, pengendalian produk dan jasa, distribusi kepada pelanggan, serta pengendalian aspek regulasi dan sosial.

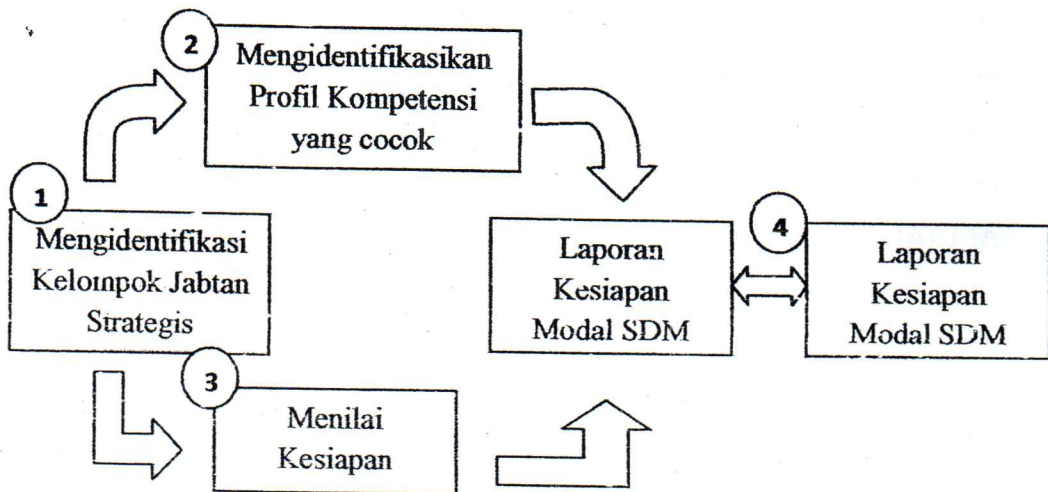
Pemasaran merupakan gerbang keluar dari kualitas yang dihasilkan (Ishikawa, 1999) dan bertujuan memuaskan kebutuhan pelanggan. Empat aspek pertimbangan dalam pemasaran adalah pasar, Investasi, Jalur produk, serta Aset dan keterampilan. Pelayanan purna jual merupakan variabel penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Aspek teknis layanan purna jual meliputi sistem dan prosedur, Layanan, dan keterampilan pegawai.

C. Kemampuan Sumber Daya

Kinerja sumber daya adalah kegiatan pengelolaan sumber daya, yang meliputi sumber daya insani, sumber daya teknologi, dan sumber daya organisasi yang merupakan *intangible assets* untuk mencapai tujuan organisasi yaitu tentang arah secara umum, sifatnya luas, apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen, dan individu dalam suatu periode waktu tertentu.

Sumber daya insani

Sumber daya insani merupakan sumber daya paling penting untuk dapat memenangkan persaingan, dan sebagai tulang punggung dari keseluruhan sistem yang dirancang. Pengukuran kesiapan sumber daya insani, sebagaimana pada gambar 3.2 berikut.



Gambar 3.2 : Pengukuran Kesiapan Sumberdaya Insani

Bentuk Program pengembangan sumber daya insani, antara lain pendidikan lanjutan, pelatihan regular, sistem rotasi kerja, sistem jalur karier, sistem keselamatan kerja karyawan (K3), evaluasi kinerja individu, dan pengukuran kepuasan pegawai.

Sumber daya teknologi

Beberapa pertimbangan dalam menetapkan perbaikan teknologi, antara lain dalam bentuk analisis dampak lingkungan, analisis sistem otomasi, analisis ergonomi, sistem dan prosedur kalibrasi, serta sistem dan prosedur pemeliharaan.

AMDAL (Analisis Mengenai Dampak Lingkungan) dalam Peraturan Pemerintah No 27 TAHUN 1999 memiliki pengertian yaitu kajian mengenai dampak besar dan penting suatu usaha dan/atau kegiatan yang direncanakan pada lingkungan hidup yang diperlukan bagi proses pengambilan keputusan tentang penyelenggaraan usaha dan/atau kegiatan di Indonesia. Secara umum AMDAL mempunyai tujuan yaitu untuk menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan hidup serta menekan pencemaran sehingga dampak negatifnya menjadi serendah mungkin.

Sistem otomatisasi membutuhkan pemahaman tentang perencanaan dalam perancangan sistem, spesifikasi peralatan, dan sumber daya yang dibutuhkan agar sistem otomatisasi tersebut berjalan sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, pengguna sistem otomatisasi yaitu perusahaan industri manufaktur (*end user*) mendesain perancangan sistem otomatisasi yang stabil dan tidak terjadi redudansi sistem pada sistem otomatisasi tersebut.

Ergonomi adalah suatu cabang ilmu yang sistematis untuk memanfaatkan informasi mengenai sifat, kemampuan dan keterbatasan manusia merancang suatu sistem kerja, sehingga manusia dapat hidup dan bekerja pada sistem itu dengan baik, yaitu mencapai tujuan yang diinginkan melalui pekerjaan itu dengan efektif, aman, dan nyaman. Fokus dari ergonomi adalah manusia dan interaksinya dengan produk, peralatan, fasilitas, prosedur dan lingkungan dan pekerja serta kehidupan sehari-hari dimana penekanannya adalah pada faktor manusia. Para operator dalam melakukan pekerjaannya, posisi kerja mereka tidak sesuai dengan prinsip-prinsip ergonomi yaitu terlalu membungkuk, jangkauan tangan yang tidak normal, alat yang terlalu kecil. Sehingga dari posisi kerja

operator tersebut dapat mengakibatkan timbulnya berbagai permasalahan yaitu kelelahan dan rasa nyeri pada punggung akibat dari duduk yang tidak ergonomis tersebut, timbulnya rasa nyeri pada bahu dan kaki akibat ketidaksesuaian antara pekerja dan lingkungan kerjanya.

Proses kalibrasi merupakan proses mengkonfirmasi alat ukur sesuai dengan standar yang ditetapkan. seperti toleransi eror yang diperbolehkan 0.02, maka ketika timbangan 5.05, ada eror 0.05 maka kalibrasi gagal, tapi jika standar erornya yang diperbolehkan 0.1 maka timbangan 5.05 lolos kalibrasi. Toleransi eror ditentukan oleh produsen dan juga ditentukan kebutuhan proses perusahaan.

Pemeliharaan Sistem adalah suatu kombinasi dari berbagai tindakan yang dilakukan untuk menjaga suatu sistem dalam, atau memperbaikinya sampai, suatu kondisi yang bisa diterima. Pemeliharaan sistem juga dapat dilakukan dengan cara :

1. Pemeliharaan Korektif

Pemeliharaan korektif adalah bagian pemeliharaan sistem yang tidak begitu tinggi nilainya dan lebih membebani, karena pemeliharaan ini mengoreksi kesalahan-kesalahan yang ditemukan pada saat sistem berjalan. Umumnya pemeliharaan korektif ini mencakup kondisi penting atau bahaya yang memerlukan tindakan segera. Kemampuan untuk mendiagnosa atau memperbaiki kesalahan atau malfungsi dengan cepat sangatlah berharga bagi perusahaan.

2. Pemeliharaan Adaptif

Pemeliharaan adaptif dilakukan untuk menyesuaikan perubahan dalam lingkungan data atau pemrosesan dan memenuhi persyaratan pemakai baru. Lingkungan tempat sistem beroperasi adalah dinamik, dengan demikian, sistem harus terus merespon perubahan persyaratan pemakai. Misalnya, Undang-Undang Perpajakan yang baru mungkin memerlukan suatu perubahan

dalam kalkulasi pembayaran bersih. Umumnya pemeliharaan adatif ini baik dan tidak dapat dihindari.

3. Pemeliharaan Perfektif (Penyempurnaan)

Pemeliharaan penyempurnaan mempertinggi cara kerja atau maintainabilitas (kemampuan untuk dipelihara). Tindakan ini juga memungkinkan sistem untuk memenuhi persyaratan pemakai yang sebelumnya tidak dikenal. Ketika membuat perubahan substansial modul apapun, petugas pemeliharaan juga menggunakan kesempatan untuk meng-upgrade kode, mengganti cabang-cabang yang kadaluwarsa, memperbaiki kecerobohan, dan mengembangkan dokumentasi. Sebagai contoh, kegiatan pemeliharaan ini dapat berbentuk perekayasaan ulang atau restrukturisasi perangkat lunak, penulisan ulang dokumentasi, pengubahan format dan isi laporan, penentuan logika pemrosesan yang lebih efisien, dan pengembangan efisiensi pengoperasian perangkat.

4. Pemeliharaan Preventif

Pemeliharaan Preventif terdiri atas inspeksi periodik dan pemeriksaan sistem untuk mengungkap dan mengantisipasi permasalahan. Karena personil pemeliharaan sistem bekerja dalam sistem ini, mereka seringkali menemukan cacat-cacat (bukan kesalahan yang sebenarnya) yang menandakan permasalahan potensial. Sementara tidak memerlukan tindakan segera, cacat ini bila tidak dikoreksi di tingkat awal, jelas sekali akan mempengaruhi baik fungsi sistem maupun kemampuan untuk memeliharanya dalam waktu dekat.

5. Memelihara Perangkat Lunak

Perangkat lunak aplikasi mungkin terstruktur mungkin pula tidak, atau mungkin didokumentasikan mungkin pula tidak. Beberapa perangkat lunak yang tidak terstruktur dan tidak didokumentasikan mungkin hampir tidak dapat dipelihara. Sebenarnya salah satu sebab utama mengapa pemeliharaan sistem memerlukan anggaran sistem yang amat banyak adalah karena

kenaikan tenaga yang dibutuhkan untuk mencoba memelihara perangkat lunak yang didokumentasikan serta distruktur secara acak-acakan. Di lain pihak program perangkat lunak yang tidak terstruktur dan tidak terdokumentasi juga tidak dapat dipelihara. Seandainya suatu perubahan dalam operasi memaksa program itu untuk berubah, maka program itu harus disingkirkan dan dikembangkanlah program baru. Sehingga menyia-nyiaakan semua sumber yang dikeluarkan untuk membangun program asli yang tidak dapat dipelihara tersebut, belum lagi kerugian operasi bisnis bila hari yang ditentukan tiba.

6. Memelihara Perangkat Keras

Pemeliharaan perangkat keras terutama pemeliharaan preventif yang memerlukan reparasi, penggantian, atau penambahan suku cadang dan komponen untuk merestorasi atau menjaga agar perangkat keras tetap bekerja dengan baik. Komponen perangkat keras sistem informasi sebaiknya dicek dan diservis secara periodik.

Sumber daya organisasi

Sumber daya organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk bergerak dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan dalam melaksanakan strategi. Empat komponen sumber daya organisasi meliputi Budaya, Kepemimpinan, Keselarasan, Kerjasama tim, dan berbagi pengetahuan.

Perubahan budaya organisasi didefinisikan sebagai perubahan norma, nilai-nilai, asumsi, dan filsafat organisasi atau perubahan penafsiran keempat esensi budaya organisasi tersebut kemudian diterapkan dalam perubahan pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Norma, asumsi, dan filsafat organisasi merupakan inti dari budaya organisasi, sehingga perubahan budaya organisasi harus menyatukan perubahan inti budaya organisasi ini. John P. Kotter dan James L. Heskett (1992) menyatakan bahwa norma-norma budaya organisasi lebih sulit dirubah daripada norma-norma perilaku kelompok, budaya organisasi mempunyai dua level yang

berbeda dalam hal keterlihatan dan eksistensinya untuk berubah. Pada level yang paling dalam dan kurang terlihat adalah nilai-nilai bersama yang dianut oleh anggota kelompok cenderung berlangsung terus, bahkan ketika anggota kelompok berganti. Proses perubahan budaya organisasi yang terjadi dalam suatu organisasi berbeda dengan yang terjadi pada organisasi lainnya. Proses perubahan organisasi secara umum mempunyai pola yaitu :

1. Kejadian pemicu.

Perubahan budaya organisasi dimulai dengan terjadinya kejadian pemicu, yaitu kejadian yang menunjukkan tidak kondusifnya budaya organisasi dalam mendukung aktivitas pencapaian tujuan organisasi.

2. Audit budaya organisasi.

Audit budaya organisasi adalah proses mengumpulkan informasi mengenai masalah yang dihadapi organisasi mengenai budaya organisasinya; Apakah masalahnya menyangkut norma, nilai-nilai, dan asumsi yang tidak cocok dengan perkembangan lingkungan.

3. Strategi budaya organisasi.

Informasi hasil audit budaya organisasi dipergunakan untuk menyusun strategi perubahan budaya organisasi. Strategi perubahan budaya organisasi sebaiknya merupakan bagian dari strategi organisasi.

4. Pelaksanaan dan evaluasi strategi.

Rencana tindakan strategi perubahan budaya organisasi dilaksanakan dalam kaitannya dengan pelaksanaan rencana strategi organisasi.

Setiap orang bisa saja melakukan suatu perubahan tertentu, namun belum tentu bisa menciptakan budaya perubahan. Budaya perubahan adalah suatu suasana dimana inovasi menjadi pekerjaan rutin sehari-hari. Untuk itu kita perlu mengenal teknik yang dapat dipergunakan untuk menciptakan nilai cultural baru dalam organisasi. Untuk memulai menciptakan budaya

perubahan di tempat pekerjaan, dapat dipergunakan prinsip dasar sebagai berikut. Antara lain:

1. Melingkupi orang dengan informasi

Pekerja harus selalu diberi informasi lengkap tentang apa yang terjadi didalam organisasi maupun tentang apa yang terjadi di luar, namun dapat mempengaruhi organisasi. Untuk itu, dalam setiap rapat tim, perlu dimulai dengan diskusi tentang inovasi. Hal ini dilakukan untuk menggambarkan perubahan penting terhadap implementasi yang ada

2. Kreativitas praktis

Kreativitas praktis sering menyangkut pemindahan gagasan dari bidang yang satu ke bidang yang lainnya. Untuk itu, diperlukan seseorang yang mempunyai keberanian memindahkan solusi yang dapat diperoleh dari bidang tertentu ke bidang lainnya.

3. Setiap orang dapat memberikan kontribusi

Inovasi mampu mentransfer solusi yang ada dapat mendorong kemajuan bisnis. Hal ini berarti bahwa terbuka kesempatan bagi setiap orang dapat secara potensial memberikan kontribusi.

4. Percobaan dan evolusi

Kebanyakan gagasan besar dimulai dari kecil. Untuk itu pemimpin perlu mendukung pengalaman kecil dan melihat mana yang menjanjikan. Tanggung jawab pemimpin adalah melindungi gagasan baru tersebut dari resistensi yang terdapat dalam organisasi.

5. Menghargai inovasi

Pengakuan publik sangat penting untuk menunjukkan apresiasi seseorang. Penghargaan informal dapat ditunjang dengan penghargaan uang yang sangat membantu pentingnya setiap kontribusi individual. Pemimpin harus dapat mengkomunikasikan pada bawahan bahwa

keberhasilan mereka tergantung pada pengembangan keberhasilan innovator.

6. Memindahkan halangan

Hanya pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk menghalangi individu tertentu yang kuat dari penggerusan atau sabotase terhadap inisiatif baru. Menawarkan perlindungan pada juara perubahan yang sedang tumbuh merupakan sifat penting pemimpin yang menciptakan budaya perubahan.

7. Mempublikasikan keberhasilan

Untuk menciptakan budaya perubahan, diperlukan pemimpin yang bersedia melingkupi pekerja dengan informasi tentang semua perubahan positif yang terjadi. Disamping menggunakan saluran komunikasi formal, pemimpin harus secara pribadi membawakan berita baik dari kelompok yang satu ke kelompok lainnya.

8. Menciptakan dunia kecil

Menanamkan nilai perubahan merupakan merupakan jalan panjang dalam budaya organisasi, dan memerlukan komitmen penuh. Pemimpin harus mengatakan hal positif yang sama secara berulang-ulang.

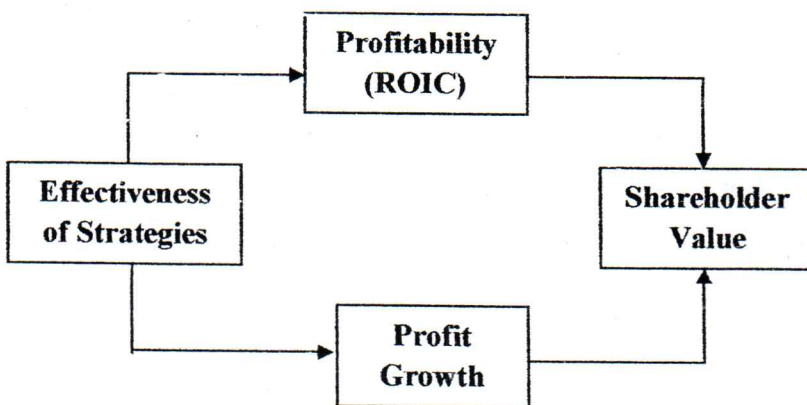
Perubahan budaya organisasi dilakukan dengan pendekatan fokus pada pelanggan, Inovasi dan pengambilan resiko, Pemahaman terhadap misi dan strategi, Akuntabilitas, serta Komunikasi terbuka.

Pemimpin merupakan penentu kemajuan suatu organisasi atau lembaga yang di pimpinnya. Sehingga perlu adanya progres yang berarti baik dari pemimpin itu sendiri maupun organisasi yang di pimpinnya. Agar tujuan organisasi tersebut bisa terjawab dan menjawab kebutuhan anggotanya. Kemajuan atau perkembangan menjadi perhatian mengingat berkembangnya teknologi. Sehingga dengan berkembangnya teknologi

tersebut. Mampu membantu dan mempermudah dalam mengatur sistem keorganisasian.

Perkembangan kepemimpinan merupakan hal yang wajib dilaksanakan untuk kemajuan organisasi itu sendiri. Karena pemimpin dengan kemampuannya yang terus dikembangkan diharapkan mampu membawa sebuah organisasi menjadi lebih baik. Aspek pengembangan kepemimpinan meliputi menciptakan nilai, Penerapan strategi, dan pengembangan modal manusia.

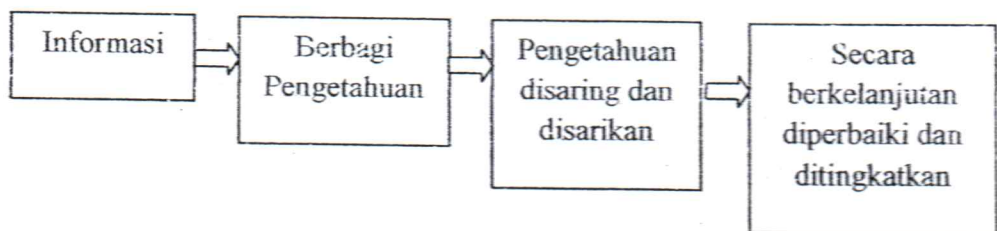
Kepemimpinan Strategik (*strategic leadership*) berhubungan dengan pengelolaan proses penyusunan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang akan berdampak pada peningkatan nilai perusahaan yang dimiliki oleh para pemegang saham. Sebagaimana terlihat pada Gambar 3.3, untuk meningkatkan nilai dari pemegang saham, para manajer harus mendorong penyusunan strategi yang dapat meningkatkan kemampuan dari perusahaan dan memastikan laba perusahaan akan terus meningkat. Untuk dapat melakukan ini, perusahaan harus dapat mengalahkan para pesaingnya; perusahaan haruslah memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).



Gambar 3.3: Determinan dari Nilai Pemegang Saham

Pengembangan modal manusia bagi organisasi pada hakekatnya adalah investasi. Investasi dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia, melalui upaya peningkatan kesehatan, pendidikan dan pelatihan kerja. Alasan logis yang dapat dikemukakan adalah bahwa tenaga kerja yang sehat, terdidik, dan terampil akan menjadi angkatan kerja yang produktif, dan selanjutnya peningkatan produktifitas berarti peningkatan *returns*. Dengan manajemen SDM yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif dan akan menjadi sulit untuk ditiru, sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif tradisional seperti teknologi proses produksi, proteksi pasar, akses terhadap sumber keuangan dan skala ekonomi seharusnya menjadi lebih berdaya guna. Pengembangan modal manusia bagi organisasi melalui tahapan sebagaimana gambar 3.4 berikut.

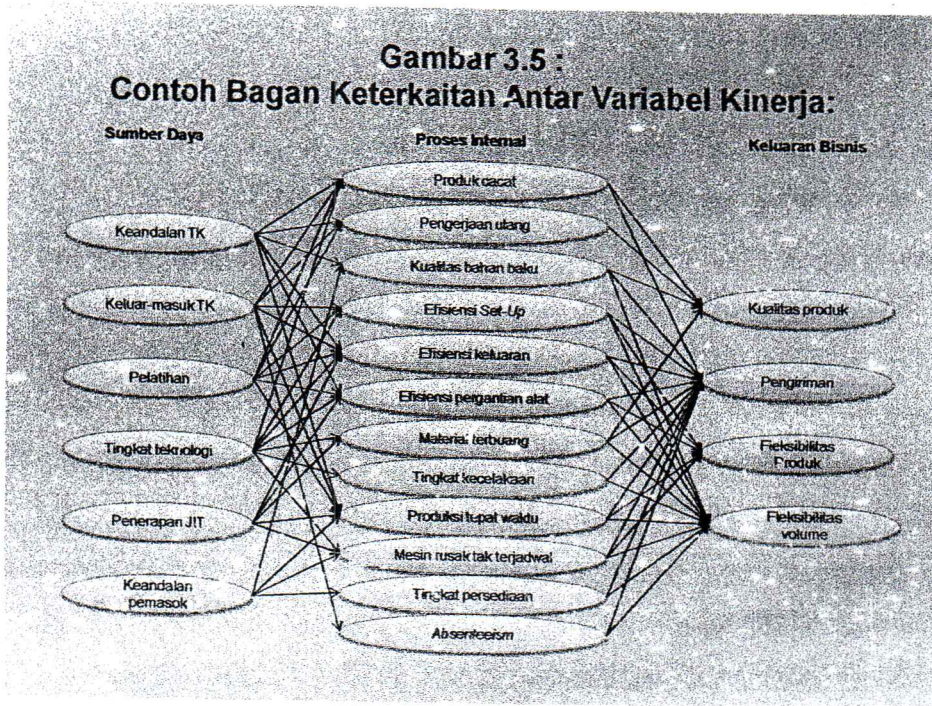
Gambar 3.4 : Tahapan Pengembangan Modal Manusia



D. Keterkaitan Variabel Kinerja

Keterkaitan antar variabel kinerja yang telah diuraikan sebelumnya, sangat tergantung dari level struktur organisasi. Empat level struktur organisasi, yaitu Korporat, Unit bisnis, Internasional, dan Lantai operasi.

Contoh keterkaitan antar variabel kinerja sebagaimana tergambar pada gambar 3.5 berikut.



Gambar 3.5 : Contoh Bagan Keterkaitan Antar Variabel Kinerja

Keterkaitan antar variabel kinerja dapat dikaji dengan beberapa teknik analisis antara lain:

1. Analisis Faktor

Mengelompokkan faktor ke dalam dimensi yang lebih kecil dan kemudian menarik kesimpulan dari faktor tersebut

Merupakan salah satu bagian dari analisis multivarian

Metode analisis faktor yang dapat digunakan antara lain: *Exploratory*, *Confirmatory*, dan *Measuring device*. Keterkaitan variabel dapat dinalisis dengan teknik analisis komponen utama, dan analisis faktor umum. Sedangkan langkah-langkah analisis faktor meliputi Penentuan variable, Matriks korelasi, Ekstraksi factor, Matriks faktor, Matriks rotasi, dan Penentuan bobot faktor.

2. Analisis Korelasi

Kegunaan analisis korelasi adalah untuk menyelidiki hubungan antar 90variable, dan membuat kesimpulan mengenai salah satu 90variable menggunakan basis 90variable lain. Arah hubungan analisis korelasi dapat berupa korelasi langsung, korelasi berlawanan, dan tidak berkorelasi.

3. Diagram tulang ikan

Diagram tulang ikan merupakan analisis sebab dan akibat, dengan melakukan kategorisasi dan mengidentifikasi penyebab utama masalah. Kategori utama diagram tulang ikan adalah

- 4 M (*Method, Machine, Material, Manpower*)
- 4 P (*Place, Procedure, People, Policies*)
- 4 S (*Surrounding, Supplier, System, Skill*)

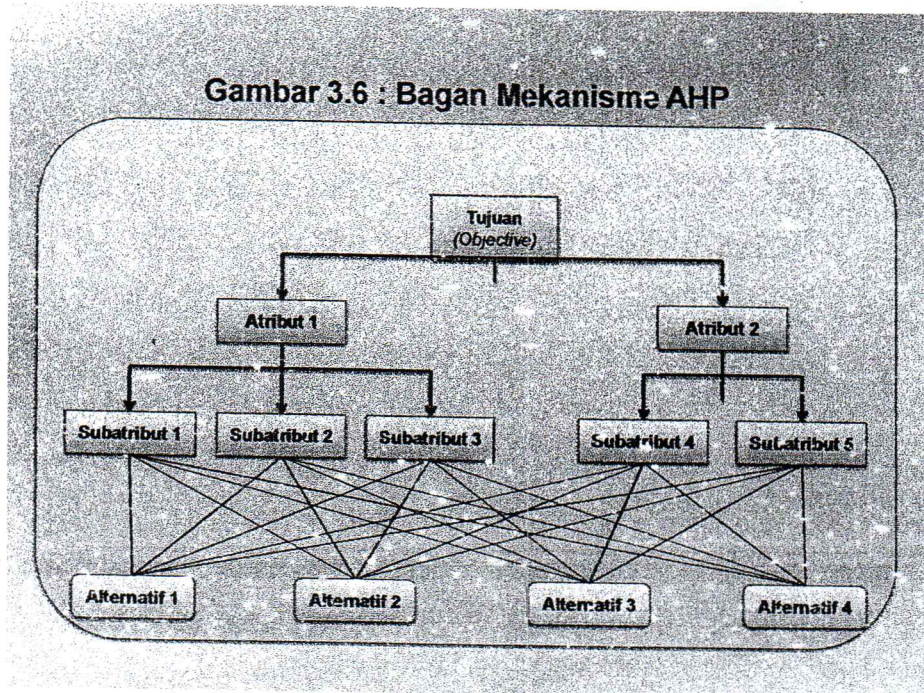
4. Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP merupakan analisis dengan menggunakan proses hirarki, dengan tahapan

- Desain hirarki
- Prioritas prosedur
- Penghitungan hasil

Gambar 3.6 adalah bagan mekanisme AHP

Gambar 3.6 : Bagan Mekanisme AHP



Gambar 3.6 : Bagan Mekanisme AHP

E. Kaji Banding

Kaji banding (*Benchmarking*) merupakan cara perusahaan untuk menyusun desain dan mengelola kinerja dengan cara dengan melakukan perbandingan dengan objek perusahaan lain sebagai mitra untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kaji banding dapat dilakukan dengan (Boxwell , 1994; Anand, 2008; Denkena, 2006; Dragolea, 2009)

1. *Internal benchmarking*

Kaji banding internal dapat dilakukan terhadap kinerja baik yang pernah dicapai, rata-rata kinerja masa lalu pada periode tertentu, kinerja bagian lain dalam perusahaan, standar teknis yang dipersyaratkan dan kinerja tahun terakhir. Dapat pula melibatkan *benchmarking* bisnis atau operasi dari dalam organisasi yang sama (misalnya unit usaha di berbagai negara). Keuntungan utama dari perbandingan internal antara lain akses data yang sensitif dan informasi lebih mudah; data standar sering tersedia; dan, biasanya kurangnya

waktu dan sumber daya yang diperlukan. Mungkin ada sedikit hambatan untuk pelaksanaan praktik yaitu kemungkinan yang relatif mudah untuk mentransfer seluruh organisasi yang sama. sehingga inovasi relatif kurang dan kinerja terbaik lebih mungkin ditemukan melalui *benchmarking* eksternal.

2. *External / Competitive Benchmarking*

Kaji banding secara eksternal dapat dilakukan terhadap persaingan langsung, perusahaan lain yang memiliki operasi yang dapat diperbandingkan, perusahaan terbaik dalam sektor tersebut, dan pencapaian dari rata-rata industri sejenis. Kaji banding ini dilakukan dengan menganalisis organisasi luar yang dikenal untuk menjadi yang terbaik di kelas. *Benchmarking* eksternal memberikan kesempatan belajar dari orang-orang yang berada di "terdepan". Jenis *benchmarking* dapat mengambil waktu dan sumber daya untuk memastikan komparabilitas data dan informasi, kredibilitas temuan dan pengembangan rekomendasi suara.

3. *Functional benchmarking*

Membandingkan fungsi bisnis yang spesifik antara setidaknya dua organisasi yang berbeda dalam industri yang sama atau berbeda. *Benchmarking* fungsional adalah perbandingan proses atau operasi terhadap proses seperti atau operasi di industri sejenis (misalnya, membandingkan proses permohonan pinjaman di bank dan asuransi aplikasi di perusahaan asuransi jiwa). Bisnis melihat ke *benchmark* dengan mitra yang diambil dari sektor bisnis yang berbeda atau bidang kegiatan untuk menemukan cara-cara untuk meningkatkan fungsi yang sama atau proses kerja. *Benchmarking* semacam ini dapat menyebabkan inovasi dan perbaikan dramatis.

4. *Process benchmarking*

Proses *benchmarking* adalah fungsi bisnis yang membandingkan proses spesifik untuk sebuah perusahaan terkemuka atau standar industri. Daripada menggunakan teknik *benchmarking* lengkap seperti rasio keuangan atau

analisis statistik, proses *benchmarking* memungkinkan perusahaan untuk membuat ulasan yang lebih sederhana dan dipecah operasi bisnis. Fungsi bisnis ini biasanya terdiri dari prosedur kerja mekanisme pemilihan atau proses bisnis yang dapat ditingkatkan dengan membandingkannya dengan standar industri. Perusahaan sering menggunakan proses *benchmarking* ini, karena memungkinkan mereka untuk fokus manajemen proses *review* mereka pada fungsi bisnis utama yang perlu ditingkatkan.

Beberapa tipe tertentu dari proses *benchmarking* meliputi perbandingan proses produksi, prosedur pengumpulan data, indikator kinerja dan produktivitas dan efisiensi ulasan. Proses produksi perbandingan memungkinkan perusahaan untuk meninjau proses individu yang berkaitan dengan memproduksi barang atau jasa. Ulasan ini dapat mencakup menganalisis setiap langkah dari proses produksi atau proses yang berkaitan dengan produk tertentu. Perbandingan proses produksi dapat membantu perusahaan membandingkan proses produksi mereka ke perusahaan lain dan menentukan apa perbedaan yang signifikan ada. Meningkatkan proses produksi dengan membatasi pemborosan sumber daya fisik atau keuangan dapat membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif di pasar ekonomi.

Berfokus pada peningkatan proses kritis tertentu dan operasi. Mitra *benchmarking* yang dicari dari organisasi praktek terbaik yang melakukan pekerjaan serupa atau memberikan layanan serupa. Proses *benchmarking* selalu melibatkan memproduksi peta proses untuk memfasilitasi perbandingan dan analisis. Jenis *benchmarking* ini sering menyebabkan keuntungan jangka pendek.

6. *Generic benchmarking*

Benchmarking generik adalah membandingkan proses atau operasi di industri non-terkait. Sebagai contoh, sebuah studi *benchmarking* generik mungkin

membandingkan proses penagihan dari rumah sakit dengan proses penagihan dari perusahaan telekomunikasi

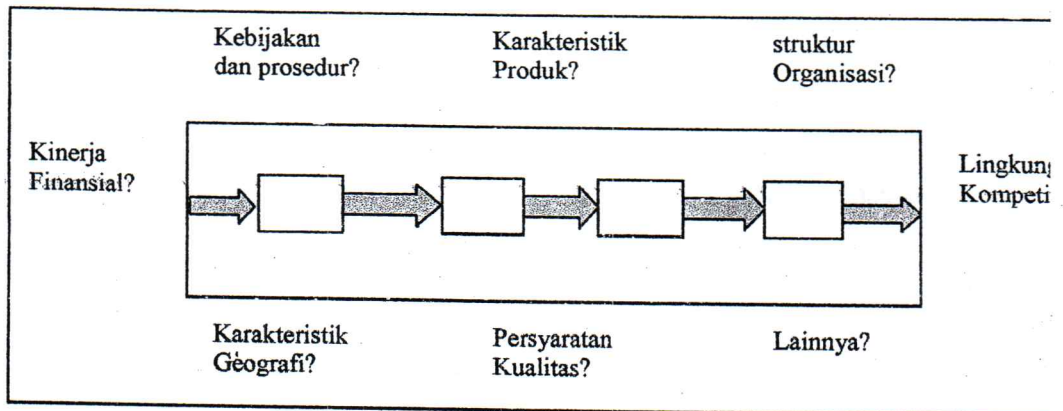
7. *Performance benchmarking*

Kinerja *benchmarking* - memungkinkan perusahaan inisiator untuk menilai posisi kompetitif mereka dengan membandingkan produk dan jasa dengan orang-orang dari proses *firms production target* dengan membatasi pemborosan sumber daya fisik atau keuangan yang dapat membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif di pasar ekonomi.

Bisnis mempertimbangkan posisi mereka dalam kaitannya dengan karakteristik kinerja produk dan layanan utama. Mitra *benchmarking* diambil dari sektor yang sama. Jenis analisis ini sering dilakukan melalui asosiasi perdagangan atau pihak ketiga untuk melindungi kerahasiaan.

8. *Strategic benchmarking*

Dimana bisnis perlu untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dengan memeriksa strategi jangka panjang dan pendekatan umum yang memungkinkan tinggi-pemain untuk berhasil. Ini melibatkan mempertimbangkan aspek tingkat tinggi seperti kompetensi inti, mengembangkan produk dan layanan baru dan meningkatkan kemampuan untuk menangani perubahan dalam lingkungan eksternal. Perubahan yang dihasilkan dari jenis perbandingan mungkin sulit untuk menerapkan dan memakan waktu lama untuk terwujud



Gambar 3.7 : Proses penyaringan *partner benchmarking*

Adapun Langkah-langkah pelaksanaan *Benchmarking* (Martin, 2008; Moriarty, 2009; Pierre, 2006):

1. Perencanaan
2. Pengumpulan data
3. Analisis
4. Adaptasi dan perbaikan

1. Perencanaan

Beberapa hal yang diperlukan dalam proses perencanaan adalah:

- a. Membentuk dan melatih tim benchmarking
- b. Mengidentifikasi dan mencatat proses yang akan difokuskan
- c. Mengidentifikasi wilayah yang akan difokuskan
- d. Mengidentifikasi sub-proses yang kecil terutama wilayah masalah
- e. Mengidentifikasi CSFs (*critical success factors*) dan mengukurnya
- f. Membentuk ruang lingkup *benchmarking*
- g. Membentuk pernyataan tujuan
- h. Membuat kriteria untuk menjelaskan dan mengevaluasi kemungkinan *benchmarking partner*
- i. Mengidentifikasi target *benchmarking partner*

- j. Melakukan pengumpulan data dan menjelaskan kegunaan data tersebut
- k. Menjelaskan mengenai penerapan perbaikan

2. Pengumpulan data

Mendefinisikan subjek, khususnya dalam jenis pengukuran atau deskripsi proses yang memungkinkan benchmark partner untuk menyediakan informasi yang dapat dibandingkan dengan perusahaan kita. Pengumpulan data eksternal (*Desk research*) dilakukan untuk mengumpulkan informasi sebanyak mungkin mengenai organisasi / perusahaan yang dapat *benchmark* sehingga kita siap pada saat melakukan kontak maupun visit kepada suatu perusahaan. Berdasarkan data-data ini maka dapat diketahui perusahaan-perusahaan mana saja yang memiliki performansi terbaik dan layak untuk menjadi tujuan *benchmark*.

Data yang dikumpulkan dapat berupa:

a. Data primer dan data sekunder.

Data primer: data yang diperoleh langsung dari sumbernya, misalnya dari: mitra *benchmark*, korespondensi dan *teleconference*, sedangkan data sekunder, diperoleh dari: Web, perpustakaan atau organisasi profesional.

b. Kuesioner

Elemen kunci yang harus diperhatikan meliputi pertanyaan yang spesifik, bahasanya mudah dipahami, dan sederhana

c. Networking

Hal-hal yang harus diperhatikan meliputi:

- 1) Pertanyaan harus akurat dan sesuai dengan skenario
- 2) Sensitif terhadap protokol dan budaya dari mitra *benchmarking*
- 3) Menggunakan standar dalam setiap pertanyaan
- 4) Menjadi pendengaran yang baik
- 5) Kumpulkan fakta tetapi tetap terbuka terhadap opini

- 6) Berterus terang mengenai kekurangan-kekurangan proses yang kita lakukan
- 7) Mengerti keterbatasan waktu / jadwal mitra *benchmarking*
- 8) Berterima kasih kepada mitra *benchmarking*

d. Observasi

Dapat dilakukan pada tiga aspek utama:

- 1) Sumber daya: fasilitas, peralatan, persediaan, pelatihan, investasi R&D
- 2) Proses: aliran kerja, prosedur, strategi
- 3) Budaya: keterlibatan manajemen, pemberdayaan, pengambilan resiko, pengambilan keputusan, komunikasi internal

Dalam pengumpulan data, tim *benchmarking* harus memperhatikan aspek etika dan praktek ilegal

Aspek Etika dan *benchmarking*, antara lain:

- a. Jangan meminta data dari mitra *benchmarking* jika anda tidak bisa member data yang sama
- b. Perlu diingat bahwa anda mewakili perusahaan di mitra *benchmarking*
- c. Kirim pertanyaan lanjutan dari pembicaraan telpon atau kunjungan
- d. Minta di awal isu-isu yang bersifat rahasia / *confidential*
- e. Jangan memaksa minta informasi yang tidak bisa diberikan
- f. Jangan membuka informasi mengenai mitra *benchmarking* kepada pihak lain, kecuali diijinkan
- g. Ketika diminta untuk membagi hasil studi, simpan isu-isu *confidential* di antara perusahaan mitra
- h. Jika timbul keraguan terhadap suatu isu, jangan tanyakan isu tersebut.

Praktek ilegal: beberapa hal yang dianggap melanggar hukum dalam *benchmarking* antara lain:

- a. Memalsukan informasi yang diminta

- b. Melakukan *reverse engineering* pada saat produk kedapatan illegal
- c. Sembunyi-sembunyi mengambil foto atau alat perekam
- d. Melanggar undang-undang antitrust / melakukan praktek perdagangan yang tidak fair

Dua sumber untuk mendapatkan informasi yang tersembunyi dari mitra *benchmarking*:

1. Akses internal:

Dapat dilihat dari database perpustakaan dan literature, artikel, karyawan yang bekerja di perusahaan lain, personil sales marketing, personil lapangan, atau personil divisi lain

2. Akses eksternal

Dapat dilakukan melalui asosiasi profesional, publikasi industry, pelanggan, pemasok, seminar, universitas, atau konsultan

Tabel 3.1: Tahapan kontak dengan mitra *benchmarking*

No	Tahap	Aktivitas
1.	Kontak awal (<i>initial contact</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasikan orang yang tepat • Dapatkan dukungan dari orang tersebut • Katakana manfaat dari pertukaran informasi in
2.	Klarifikasi (<i>clarification</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan secara jelas apa yang akan di benchmark • Susun ruang lingkup dari studi secara bersama • Buat prosedur dan <i>time line</i> nya • Tentukan harapan dari kedua perusahaan
3.	Rencana tindakan (<i>action plan</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Setujui pelaksanaan waktu, aturan dan tanggung jawab • Buat dokumen persetujuan dan kirim kop-nya kepada mitra kita •

Setelah ada kontak, langkah berikutnya adalah kunjungan (*site visit*). Tiga tahap persiapan kunjungan ke lapangan yaitu:

1. Persiapan tahap lanjut, meliputi
 - a. Mempersiapkan agenda
 - b. Memberikan konfirmasi untuk memastikan agenda kegiatan
 - c. Memberikan secepat mungkin apabila ada perubahan jadwal
 2. Kunjungan, meliputi
 - a. Memperhatikan semua petunjuk yang diberikan terutama nama, tanggung jawab, dan pengalamannya
 - b. Mencatat semua kegiatan penting
 - c. Melihat fasilitas yang berhubungan dengan subjek yang direncanakan
 - d. Mempersiapkan diri untuk hal-hal di luar perkiraan
 3. Membina hubungan, dilakukan dengan mengirimkan surat yang berisi ucapan terimakasih dan mengirimkan laporan hasil kunjungan
3. Analisis data

Pada fase ini dirancang struktur untuk mempermudah melakukan *benchmarking*, dengan cara (Wibisono, 2006):

- Membandingkan data yang didapat dengan data yang dimiliki oleh mitra
- Mengurutkan dan mengaiur data sedemikian rupa agar mudah dibandingkan
- Mengidentifikasi kejanggalan yang ada akibat kesalahan data
- Mengidentifikasi semua kegiatan operasional dan proses-proses yang terkait di dalamnya
- Memformulasikan strategi untuk menutup celah yang teridentifikasi
- Mencari perumusan rencana yang sesuai

Tiap analisis *benchmarking* yang baik akan menghasilkan dua jenis informasi, yaitu data kuantitatif yang dipakai untuk mengukur kinerja dan

mentargetkan yang akan datang, dan data kualitatif tentang faktor-faktor sukses yang membuat perusahaan yang dijadikan *benchmark* menjadi sukses unggul dalam fungsi tertentu. Analisis data dapat dilakukan dengan tiga *tools*, yaitu:

a. *Brainstorming*,

Merupakan metode urun rembuk atau berbagi pendapat tentang berbagai hal

b. *Cause and effect diagram*,

Dapat dilakukan dengan menggunakan diagram tulang ikan, analisis faktor, atau analisis korelasi

c. *Root cause analysis*.

Dapat dilakukan dengan menggunakan AHP atau GAP analisis

4. Adaptasi dan perbaikan

Langkah terakhir, melakukan perbaikan dan proses adaptasi terhadap pembaharuan yang akan dilakukan, dengan menciptakan kondisioning organisasi termasuk para karyawan terhadap proses perubahan yang akan dilakukan, karena tujuan *benchmarking* adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi agar mampu bersaing dengan organisasi lain.

Beberapa langkah yang perlu diperhatikan adalah:

a. Mendokumentasikan laporan akhir, memastikan di dalamnya terdapat semua informasi yang dibutuhkan

b. Memonitor dan mencatat perkembangan yang terjadi

c. Melakukan review secara rutin untuk mendapatkan hasil yang maksimal

d. Merencanakan pengembangan

Rangkuman

Untuk menentukan kinerja perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan sub sistem dari manajemen kinerja. Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan. Tindakan yang dimaksud adalah tindakan masa lalu. Pengukuran kinerja adalah bagian dari analisa atau diagnosa terhadap proses untuk mengidentifikasi aktivitas mana yang diprioritaskan untuk diperbaiki.

Dikaitkan dengan sistem manajemen kinerja, pengukuran kinerja adalah sebagai proses mengkuantifikasi *input*, *output*, dan tingkat aktivitas dari suatu proses. Berdasarkan pengalaman implementasi pada beberapa perusahaan di Indonesia ditinjau dari aspek kepraktisan dan nilai tambah yang diberikan, Wibisono (2006) menyatakan bahwa pendekatan yang sesuai untuk diterapkan di Indonesia dalam menentukan variabel kinerja yang akan diukur adalah dengan melakukan identifikasi variabel kinerja dari 3 perspektif yaitu 1) keluaran organisasi (*business results*), 2) proses internal (*internal business processes*), dan 3) kemampuan atau ketersediaan sumber daya (*resources availability*). Kriteria yang dapat digunakan untuk menilai keefektifan dari sistem pengukuran kinerja yaitu 1) keterkaitan, dan 2) kaji banding (*benchmarking*). Semua *framework* pengukuran kinerja yang telah dihasilkan, pada umumnya memiliki kelemahan dalam hal memberikan panduan terhadap pemilihan variabel kinerja yang akan diukur. Meskipun banyak hal yang dapat diukur tetapi lebih penting untuk mengukur hal yang spesifik dan relevan.

Latihan

1. Bagaimana peran *benchmarks*/tolak ukur didalam organisasi?
2. Bagaimana kinerja *benchmarking*/perbandingan didalam organisasi/perusahaan berlangsung?
3. Bagaimana manfaat *benchmarking*/perbandingan terhadap organisasi?

Jawaban

1. *Benchmark*, berbeda dengan perbandingan, yang pengukuran untuk mengukur kinerja dari fungsi, operasi, atau relatif bisnis orang lain. Dalam industri elektronik, misalnya, patokan telah lama disebut sebuah statistik operasi yang memungkinkan Anda untuk membandingkan kinerja Anda sendiri dengan yang lain atau untuk suatu standar industri. Operasi statistik dipekerjakan sebagai tolok ukur memberikan perbandingan lengkap. Dalam arti, mereka adalah "dangkal," karena mereka menarik perhatian kesenjangan kinerja tanpa menawarkan bukti atau penjelasan mengapa mereka ada kesenjangan. Pada saat kinerja kesenjangan muncul melalui perbandingan *benchmark* mencerminkan perbedaan yang signifikan dalam sistem operasi dan prosedur; pada kesempatan lain, varians patokan mungkin mencerminkan perbedaan dalam cara organisasi yang berbeda melacak dan mengukur kinerja sistem mereka. Akar penyebab perbedaan operasi biasanya tidak bisa dilihat dari "*benchmark*" saja. Dalam hal ini, tolok ukur seperti pustaka batang yang memimpin organisasi untuk peluang tersembunyi untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja. *Benchmarking* adalah proses aktual investigasi dan penemuan yang menekankan prosedur operasi sebagai hal-hal dari bunga terbesar dan nilai. Akibatnya, "perbandingan praktek-praktek terbaik" dapat digambarkan sebagai proses mencari dan mempelajari praktek terbaik internal dan eksternal yang menghasilkan kinerja yang unggul. Salah satu ukuran kinerja ini melalui berbagai indikator kinerja keuangan dan nonkeuangan.
2. Perbandingan kinerja memungkinkan manajer untuk menilai posisi kompetitif mereka melalui perbandingan produk dan layanan. Perbandingan kinerja biasanya berfokus pada unsur harga, kualitas teknis, produk tambahan atau fitur layanan, kecepatan, kehandalan, dan karakteristik kinerja lainnya. *Reverse engineering*, produk langsung atau perbandingan layanan, dan analisis statistik operasi adalah teknik utama yang diterapkan

selama pembandingan kinerja. Otomotif, komputer, jasa keuangan, dan industri antara lain mesin fotokopi, secara teratur menggunakan pembandingan kinerja sebagai alat kompetitif standar.

3. Manfaat benchmarking/pembandingan terhadap organisasi, antara lain:

- Meningkatkan kualitas organisasi
- Menghasilkan biaya lebih rendah posisi
- Menciptakan buy-in untuk perubahan
- Paparan orang untuk ide-ide baru
- Memperluas perspektif operasi organisasi
- Menciptakan budaya terbuka untuk ide-ide baru
- Berfungsi sebagai katalis untuk belajar
- Meningkatkan karyawan lini depan kepuasan melalui keterlibatan, pemberdayaan, dan rasa kepemilikan pekerjaan
- Pengujian kekakuan dari target operasi internal
- Mengatasi karyawan lini depan tidak percaya alami bahwa mereka dapat melakukan
- Menciptakan pandangan bisnis eksternal
- Meningkatkan tingkat kinerja organisasi potensi maksimal

Referensi

- Afrisawati. 2013 implementasi data mining pemilihan pelanggan Potensial menggunakan Algoritma k-means . *Pelita Informatika Budi Darma*. Volume V Nomor 3 : 157-162
- Anand G, Kodali R. 2008. Benchmarking the Benchmarking Models. *Benchmarking ; An International Journal* 15 (3) : 257 – 291.
- Boxwell Jr, Robert J .1994. *Benchmarking for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Cook, Sarah. 2004. *Customer Care Excelent*. Edisi Terjemahan, Jakarta: Lembaga Manajemen PPM
- Cooper, J. R.1998. A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation. *Management Decision*, 36(8): 493–502.
- Daghfous, N., Petrof, J.,& Pons, F. 1999. Value and Adoption of Innovations: A Cross-Cultural Study. *The Journal Consumer Marketing*, 16(4): 314–331
- Denkena B, Apitz R, Liedtke C. 2006. Knowledge-based Benchmarking of Production Performance. *Benchmarking : An International Journal* 13 (1/2) : 190 – 199.
- Dragolea L, Cotirlea D. 2009. Benchmarking – A Valid Strategy for the Long Term ?. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 11 (2) : 813 – 826.
- Hurley, R. & Hult, G. T. 1998. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Exemination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42–54.
- Irawan D, Handi. 2007. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : Elex Media Computindo
- Ishikawa. Jotu and Horiuchi, Eiji. 2009. Tariffs and Technology Transfer through an Intermediate Product, *Review of International Economics*, 17 (5) : 310-326
- Jacobs, F., Johnston, W. and Kotchetova, N. 2001. Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30, No. 4, pp. 353-363 ...

- John P. Kotter, James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture And Performance*. New York. Free Press
- Kotler, Philip Dan Kevin Lane Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Martin F. 2008. A Performance Technologist's Approach to Process Performance Improvement. *International Society for Performance Improvement*. 47 (2) : 30 – 40.
- Moriarty JP, Smallman C. 2009. En Route a Theory of Benchmarking. *Benchmarking : An International Journal* 16 (4) : 484 – 503.
- Niraj, R., Gupta, M., and Narasimhan, C., 2001. Customer Profitability In Supply Chain. *Journal of Marketing*, Volume 65 number 3 : 1-16
- Pierre JS, Delisle S. 2006. An Expert Diagnosis System for the Benchmarking of SME's Performance. *Benchmarking : An International Journal* 13 (1/2) : 106 – 119.
- Raaij, EM Van. MJA Vernooij, S van Triest. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*. Volume 32 number 7 : 573-583
- Reinartz, Werner J and V Kumar. 2000. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of marketing* Volume 64 number 4 : 17-35
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2010. *Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan)*. Edisi ke 5. Yogyakarta: Liberty.
- Swan, J., Newel, H., Scarbrought, & Hislop. 1999. Knowledge Management and Innovations: Networks and Networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4): 262–275
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- dan Kosasih, Oktarius. 2010. Perancangan Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan: Studi kasus Perusahaan Dago Engineering. *Jurnal Manajemen Teknologi, Indonesian Journal for The Science of Management*, Volume 9, Number 1 : 1-19

BAB IV

KEPEMIMPINAN

Tujuan Pembelajaran

Bab IV ini membahas tentang konsep dasar kepemimpinan dalam suatu organisasi, terutama organisasi bisnis. Pembahasan diawali dengan konsepsi kepemimpinan, urgensi kepemimpinan, Teori-teori kepemimpinan, ciri-ciri kepemimpinan, penilaian kinerja, dan diakhiri dengan studi empiris peran kepemimpinan dalam kinerja. Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu:

1. Mendefinisikan kepemimpinan
2. Menjelaskan urgensi kepemimpinan
3. Membandingkan Teori-teori kepemimpinan
4. Mengidentifikasi ciri-ciri kepemimpinan
5. Mendeskripsikan penilaian kinerja
6. Menjelaskan Peran Kepemimpinan Dalam Kinerja

Uraian

A. Konsepsi Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi Perguruan Tinggi, Rektor sebagai manajer dan sekaligus sebagai seorang pemimpin punya andil besar terhadap kelancaran pendidikan di bawah kepemimpinannya. Kemampuan Rektor untuk melakukan manajemen pendidikan perlu untuk dikuasai dan ditingkatkan mengingat Perguruan Tinggi sebagai suatu usaha yang menelorkan produk berupa sumber daya manusia dan bukan produk berupa barang komoditas. Rektor mempunyai beban yang berat dipundaknya karena dia harus memimpin sekian ribu mahasiswa, para dosen dan tenaga kependidikan. Ini merupakan suatu pekerjaan yang berat yang memerlukan kejelian dan pemikiran yang matang agar Rektor dapat memimpin bawahan dan seluruh sivitas akademika dengan sukses.

Rektor sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin Perguruan Tinggi, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di Perguruan Tinggi. Dengan demikian agar Visi Perguruan Tinggi dapat tercapai, maka Rektor dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan Rektor. Menurut Gary Yukl (2005), Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Handoko (2003:294) dalam Muhsin, (2008) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Selanjutnya Purwanto (2003) mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat.

Menurut Wirawan.(2002), Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Sedangkan Warsanto (2002) menjelaskan pengertian kepemimpinan sebagai aktivitas atau kegiatan, suatu hal yang bersifat dinamis, yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau *leader*. Apabila kepemimpinan menyangkut aktivitas (aktivitas mempengaruhi), maka pemimpin berhubungan dengan orangnya; orang yang memimpin atau orang yang menjalankan kepemimpinan. Selanjutnya Sedarmayanti (2002) mengatakan bahwa pemimpin dalam berbagai bentuk organisasi dapat digolongkan dalam 6 golongan, yaitu :

- 1 Tipe Otokratis, mempunyai ciri – ciri : a) menganggap organisasi sebagai milik pribadi ; b) mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi ; c) kepercayaan diri terlalu besar ; d) menganggap bahwa sebagai aiat semata ; e) tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat ; f) mengandalkan kekuasaan; g) dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mendukung unsur paksaan ; h) cenderung memberikan hukuman pada bawahan.
- 2 Tipe Materialitis, mempunyai ciri – ciri : a) dalam menggerakkan bawahan cenderung menggunakan sistem perintah ; b) dalam mengerakan selalu dikaitkan kepada pangkat dan jabatan ; c) senang dengan formalitas yang berlebih – lebihan ; d) menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan ; e) sukar menerima kritikan dari bawahaan ; f) menggemari upacara – upacara untuk berbagai peristiwa.
- 3 Tipe Paternalistis, mempunyai ciri – ciri : a) menganggap bawahan sebagai manusia tidak dewasa ; b) bersikap terlalu melindungi ; c) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan ; d) jarang memberikan kesempatan kepada bawahaannya untuk mengambil inisiatif, mengembangkan daya kreasi dan fantasi ; e) cenderung bersifat maha tahu.
- 4 Tipe Kharismatik, mempunyai ciri – ciri memiliki pengikut yang jumlah sangat besar karena mempunyai daya tarik yang besar. Kekayaan, kekuasaan, kesehatan, profil tidak dapat digunakan sebagai kriteria charisma.
- 5 Tipe Demokratis, mempunyai ciri – ciri : a) dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia ; b) selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi

dari bawahannya ; c) senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya ; d) selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan tim kerja yang kompak dalam usaha untuk mencapai tujuan ; e) dengan ikhlas memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk memperbaiki kesalahan mereka ; f) selalu berusaha mengembangkan kemampuan bawahannya.

- 6 Tipe Laissez Faire, mempunyai ciri – ciri : a) tidak mempunyai keyakinan diri dalam kapasitas kepemimpinannya ; b) sebagai pemimpin yang tidak menetapkan tujuan untuk kelompok yang dipimpinnya ; c) pengambilan keputusan dan penetapan tujuan diserahkan kepada kelompok ; d) kelompok menjadi kurang bersemangat dan kurang minat untuk kerja.

Pemimpin mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi, berjalannya sebuah organisasi biasanya akan tercermin dari bagaimana pemimpin organisasi mengelola sumber daya yang ada didalam organisasi. Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

B. Urgensi Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Menurut James F. Stoner dalam Mutamimah Retno Utami (2006), agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:

1. *Task Related/ Problem Solving Function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
2. *Group Maintenance function/ Social Function*, meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

Sementara itu Wahjosumidjo (2002:40) mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampitan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

Wahjosumidjo (2002:431) mengemukakan bahwa: kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang. Disamping itu kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru dan karyawan.

Kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada tugas pengadaan sarana dan prasarana dan kurang memperhatikan pegawai dalam melakukan tindakan, dapat menyebabkan pegawai sering melalaikan tugas sebagai pengajar dan pembentuk nilai moral. Hal ini dapat menumbuhkan sikap yang negatif dari seorang dosen dan karyawan terhadap pekerjaannya di Perguruan Tinggi, sehingga pada akhirnya

berimplikasi terhadap keberhasilan prestasi mahasiswa dan lingkungan Perguruan Tinggi.

Wahjosumidjo mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

Masih menurut Wahjosumidjo, perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu:

1. Perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
2. Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.
4. Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Sugeng (2006), berdasarkan uraian di atas menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga guna tercapainya tujuan sekolah. Dimensi dari kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari :

1. Kewibawaan, dengan indikator: pembinaan terhadap bawahan, memberdayakan SDM, rutinitas kerja.
2. Sifat dan keterampilan, dengan indikator: keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi, menentukan anggaran belanja, pembagian pelaksanaan tugas.
3. Perilaku, dengan indikator: instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif

Fungsi dari kepemimpinan secara garis besar yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan. Pemimpin yang baik akan senantiasa mengkomunikasikan energinya, antusiasnya, ambisinya, kesabarannya, kesukaannya dan arahnya dan menurut Kickpatrick dan Lokce (dalam Revai 2004) terdapat beberapa ciri yang dimiliki pemimpin yang baik antara lain : 1)Kejujuran dan integritas 2)Menggerakkan 3)Gairah memimpin 4)Percaya diri 5)Intelegensi 6)Pengetahuan yang relevan terhadap pekerjaan

C. Teori-Teori Kepemimpinan

Saat ini masih banyak penelitian dan diskusi yang dilakukan untuk mencari penjelasan atas esensi dari kepemimpinan. Awalnya, teori-teori kepemimpinan berfokus pada kualitas apa yang membedakan antara pemimpin dan pengikut.

1. *Great Man Theory*

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, not made*). dan dilandasi oleh keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki sifat-sifat luar biasa dan dilahirkan dengan kualitas istimewa yang dibawa sejak lahir dan ditakdirkan menjadi seorang pemimpin di

berbagai macam organisasi. Orang yang memiliki kualitas dapat dikatakan orang yang sukses dan disegani oleh bawahannya serta menjadi pemimpin besar. Senada dengan hal tersebut, Kartini Kartono dalam bukunya membagi definisi teori ini dalam dua poin, yaitu seorang pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi terlahir menjadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya dan yang kedua dia ditakdirkan lahir menjadi seorang pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga. James (1980), menyatakan bahwa setiap jaman memiliki pemimpin besar. Perubahan sosial terjadi karena para pemimpin besar memulai dan memimpin perubahan serta menghalangi orang lain yang berusaha membawa masyarakat kearah yang berlawanan.

Teori kepemimpinan ini dikembangkan dari penelitian awal yang mencakup studi pemimpin besar. Para pemimpin berasal dari kelas yang istimewa dan memegang gelar turun-temurun. Sangat sedikit orang dari kelas bawah memiliki kesempatan untuk menjadi seorang pemimpin. Teori great man didasarkan pada gagasan bahwa setiap kali ada kebutuhan kepemimpinan, maka munculah seorang manusia yang luar biasa dan memecahkan masalah. Ketika teori great man diusulkan, sebagian besar pemimpin adalah orang laki-laki dan hal itu tidak bisa ditawar. Bahkan para peneliti adalah orang laki-laki juga, yang menjadi alasan untuk nama teori tersebut "great man". Konsep kepemimpinan pada teori ini yang disebut orang besar adalah atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin atau sifat personal, yang membedakan antara pemimpin dan pengikutnya.

Teori ini secara garis besar merupakan penjelasan tentang orang besar dengan pengaruh individualnya berupa karisma, intelegensi, kebijaksanaan atau dalam bidang politik tentang pengaruh kekuasaannya yang berdampak terhadap sejarah. Pada teori ini sebagian besar bersandar pada pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh Thomas Charly di abad 19 yang pernah menyatakan bahwa sejarah dunia tidak ada, melainkan sejarah hidup orang-orang besar. Menurutnya, seorang pemimpin besar akan lahir saat dibutuhkan sehingga para pemimpin ini tidak bisa diciptakan.

2. *Teori Sifat*

Teori sifat kepemimpinan membedakan pada pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi masing-masing. Pada teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau ciri-ciri yang dimilikinya. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat atau ciri-ciri di dalam dirinya. Dalam mencari ciri-ciri kepemimpinan yang dapat diukur, para peneliti menggunakan dua pendekatan yaitu mereka berusaha membandingkan ciri-ciri dari dua orang yang muncul sebagai pemimpin dengan ciri-ciri yang tidak demikian dan mereka membandingkan ciri pemimpin yang efektif dengan ciri-ciri pemimpin yang tidak efektif. Akan tetapi studi tentang ciri-ciri ini mengalami kegagalan untuk mengungkap secara jelas dan konsisten yang membedakan pemimpin dan pengikut. Hasil penelitian ini dikemukakan oleh Cecil A. Gibb (1969) bahwa pemimpin satu kelompok diketahui agak lebih tinggi, lebih cemerlang, lebih terbuka, dan lebih percaya diri daripada yang bukan pemimpin. Tetapi banyak orang yang memiliki ciri-ciri ini dan kebanyakan dari mereka tidak pernah menjadi pemimpin. Salah satu temuannya, orang yang terlalu cerdas dibanding dengan anggota dalam kelompok tidak muncul atau tidak menjadi seorang pemimpin, barangkali orang ini berbeda terlalu jauh dengan kelompoknya. Pada teori ini mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Selain itu, juga menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan menjadi sukses ataupun efektif di mata orang lain. Seorang pemimpin akan sukses atau efektif apabila dia memiliki sifat-sifat seperti berani bersaing, percaya diri, bersedia berperan sebagai pelayan orang lain, loyalitas tinggi, intelegensi tinggi,

hubungan interpersonal baik, dan lain sebagainya. Menurut Judith R. Gordon menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki karakter, seperti kemampuan intelektual, kematangan pribadi, pendidikan, status sosial ekonomi, human relations, motivasi intrinsik dan dorongan untuk maju (achievement drive). Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (1994:75-76), bahwa seorang pemimpin itu harus memiliki ciri-ciri ideal diantaranya :

1. Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, dan orientasi masa depan.
2. Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, nauri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif.
3. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik dan berkkomunikasi secara efektif.

Menurut Ronggowarsito, menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki Hastabrata, yaitu delapan sifat unggul seorang pemimpin yang dikaitkan dengan sifat-sifat alam diantaranya :

1. Bagaikan surya
Menerangi dunia, memberi kehidupan, menjadi penerang, pembuat senang, arif, jujur, adil, dan rajin bekerja sehingga negara aman sentausa.
2. Bagaikan candra atau rembulan
Memberikan cahaya penerangan keteduhan pada hati yang tengah dalam kesulitan, bersifat melindungi sehingga setiap orang dapat tekun menjalankan tugasnya masing-masing dan memberi ketenangan.
3. Bagaikan kartika atau bintang
Menjadi pusat pandangan sebagai sumber kesusilaan, menjadi kiblat ketauladanan dan menjadi sumber pedoman.

4. Bagaikan meja atau awan

Menciptakan kewibawaan, mengayomi meneduhi sehingga semua tindakan menimbulkan ketaatan.

5. Bagaikan bumi

Teguh, kokoh pendiriannya dan bersahaja dalam ucapannya.

6. Bagaikan samudra

Luas pandangan, lebar dadanya, dan dapat membuat rakyat seia sekata.

7. Bagaikan hagni atau api

Adil, menghukum tanpa memandang bulu, yang salah menjalankan hukuman dan yang baik mendapat pahala.

8. Bagaikan bayu atau angin

Adil, jujur, terbuka dan tidak ragu-ragu.

Dari penjelasan diatas, bahwa karakter istimewa yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup karakter bawaan dan karakter yang diperoleh kemudian dikembangkan pada kemudian.

Adapun kelemahan dari seorang pemimpin pada teori sifat diantaranya :

1. Terlampau banyak sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin
2. Mengabaikan unsur *Follower* dan Situasi serta pengaruhnya terhadap efektivitas pemimpin
3. Tidak semua ciri cocok untuk segala situasi
4. Terlampau banyak memusatkan pada sifat-sifat kepemimpinan dan mengabaikan apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin.

Untuk menyukkseskan pelaksanaan tugas para pemimpin belakangan ini telah banyak dilakukan penelitian oleh para ahli dengan harapan dapat ditemukan model kepemimpinan yang baik atau efektif. Namun kesimpulan dari hasil studi, ternyata tidak ada satu model tunggal yang memenuhi harapan. Dalam kaitannya dengan ciri-

ciri pemimpin, J. Slikboer menyatakan bahwa setiap pemimpin hendaknya memiliki tiga sifat, yaitu sifat dalam bidang intelektual, berkaitan dengan watak, dan berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Ciri-ciri lain yang berbeda dikemukakan oleh Ruslan Abdulgani (1958) bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam hal menggunakan pikiran, rohani dan jasmani.

3. *Teori Perilaku*

Teori perilaku disebut juga dengan teori sosial dan merupakan sanggahan terhadap teori genetis. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk tidak dilahirkan begitu saja (*leaders are made, not born*). Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta dorongan oleh kemauan sendiri. Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain dan hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing. Dasar pemikiran pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) seorang pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi.

Beberapa pandangan para ahli, antara lain James Owen (1973) berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari. Hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, perilaku kepemimpinan ini keefektifannya bergantung pada banyak variabel. Robert F. Bales (Stoner, 1986) mengemukakan hasil penelitian, bahwa kebanyakan kelompok yang efektif mempunyai bentuk kepemimpinan terbagi (*shared leadership*), seumpama satu orang menjalankan fungsi tugas dan anggota lainnya

melaksanakan fungsi sosial. Pembagian fungsi ini karena seseorang perhatian akan terfokus pada satu peran dan mengorbankan peran lainnya.

Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku :

1. Konsiderasi dan struktur inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri-ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Disamping itu, terdapat kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas orientasi.

2. Berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi yang berorientasi kepada bawahannya ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahannya. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap seorang pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil atau tuags dan terhadap bawahan atau hubungan kerja. JAF.Stoner, 1978:442-443 mengungkapkan bahwa kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan. Selain itu, pada teori ini seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin memiliki perhatian yang tinggi terhadap bawahan dan terhadap hasil yang tinggi juga.

Bagaimana seorang pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengaliaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin). Sebagai contoh, pimpinan yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus dinomorduakan daripada kebutuhan organisasi, mungkin akan mengambil peran yang sangat direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya. Demikian pula seorang bawahan perlu dipertimbangkan sebelum pimpinan memilih gaya yang cocok atau sesuai.

4. *Kepemimpinan Situasional*

Teori Kepemimpinan Situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antara manusia (Monica, 1998). Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku yang menempatkan perilaku pemimpin dalam dua kategori yaitu otokratis dan demokratis. Dalam teori ini dijelaskan bahwa seorang pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Teori ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu terhadap suatu situasi, tetapi tergantung pada ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasinya.

Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. Penyesuaian gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku karena tuntutan situasi tertentu. Dengan demikian berkembanglah berbagai macam model-model kepemimpinan diantaranya :

1. Model kontinum Otokratik-Demokratik

Gaya dan perilaku kepemimpinan tertentu selain berhubungan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan yang harus diselenggarakan. Sebagai contoh, dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otokratik akan mengambil keputusan sendiri. Ciri kepemimpinan yang menonjol ketegasan disertai perilaku yang berorientasi pada penyelesaian tugas. Sedangkan pemimpin bergaya demokratik akan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Ciri kepemimpinan yang menonjol disini adalah menjadi pendengar yang baik disertai perilaku memberikan perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan.

2. Model Interaksi Atasan-Bawahan

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauh mana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif apabila :

- Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik
- Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi
- Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat

3. Model Situasional

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam metode ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah :

- Memberitahukan
- Menjual

- Mengajak bawahan berperan serta
 - Melakukan pendelegasian
4. Model Jalan-Tujuan
- Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku pemimpin berkaitan dengan hal tersebut harus merupakan faktor motivasional bagi bawahannya.
5. Model Pimpinan-Peran serta Bawahan
- Perhatian utama model ini adalah perilaku pemimpin dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya. Salah satu syarat penting untuk paradigma tersebut adalah adanya serangkaian ketentuan yang harus ditaati oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan tersebut “didiktekan” oleh situasi yang dihadapi dan masalah yang ingin dipecahkan melalui proses pengambilan keputusan.

Pada teori situasional ini terdapat empat dimensi situasi yang dimana secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan seseorang :

1. Kemampuan Manajerial

Kemampuan ini merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan seseorang. Kemampuan manajerial meliputi kemampuan teknis, kemampuan sosial, pengalaman, motivasi dan penilaian terhadap “reward” yang disediakan oleh perusahaan.

2. Karakteristik Pekerjaan

Merupakan unsur kedua terpenting yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Pekerjaan yang penuh tantangan akan membuat seseorang lebih bersemangat untuk berprestasi dibanding pekerjaan rutin yang membosankan. Juga pada tingkat kerja dengan kelompok yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan akan sangat mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin.

3. Karakteristik Organisasi

Budaya korporat, kebijakan, dan biokrasi bisa membatasi gaya kepemimpinan seorang manajer. Juga bila didalam suatu organisasi banyak terdapat profesional dan kelompok ahli. Maka gaya kepemimpinan yang efektif tentu berbeda dengan organisasi perusahaan yang terdiri dari para pekerja kasar.

4. Karakteristik Pekerja

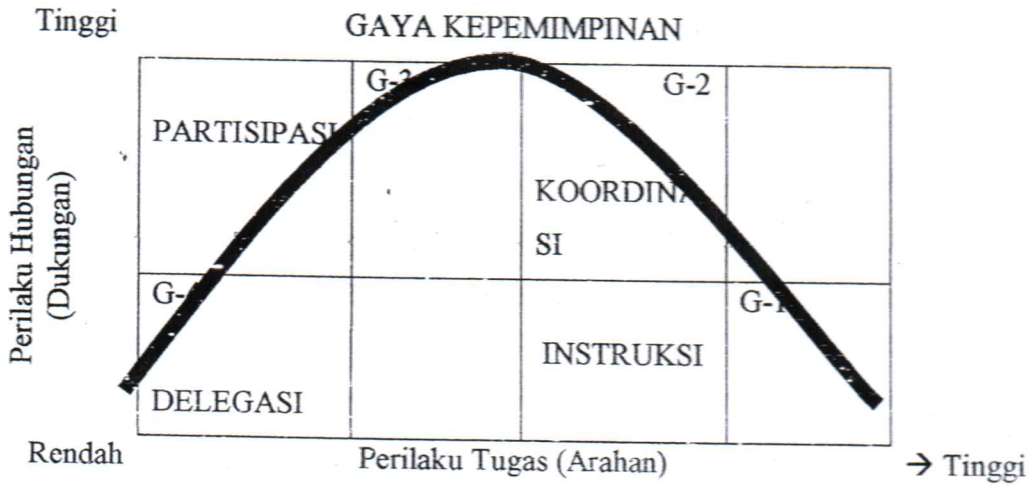
Dalam karakteristik pekerja meliputi karakteristik kepribadian, kebutuhan, pengalaman dari para pegawai akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan manajer.

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang sebagaimana gambar 4.1 berikut.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (1994:129) adalah :

1. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
2. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
3. Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan
4. Norma yang dianut kelompok
5. Rentang kendali
6. Ancaman dari luar organisasi
7. Tingkat stress

8. Iklim yang terdapat dalam organisasi.
9. Kepemimpinan Kharismatik



KEMAMPUAN	Besar D-4	Agak Besar D-3	Sekedarnya D-2	Kecil D-1	Orang ini MAMPU (Memiliki Pengetahuan Dan Keterampilan yang diperlukan)
	KEDEWASAAN KERJA				
KEMAUAN	Besar D-4	Agak Besar D-3	Sekedarnya D-2	Kecil D-1	Orang ini MAU (Memiliki rasa yakin Dan Keterikatan yang diperlukan)
	KEDEWASAAN SPIRITUAL				

Gambar 4.1 : Kepemimpinan Situasional

Dalam teori ini para pengikut memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka diakui memiliki kemampuan yang luar biasa. Kemampuan mempengaruhi pengikut bukan berdasarkan pada tradisi atau otoritas formal tetapi lebih pada persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan bakat supernatural dan kekuatan yang luar biasa. Dimana kemampuan yang luar biasa tersebut hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu dan tidak semua orang memilikinya. Seorang pemimpin dianggap

orang yang lebih tahu apa yang akan terjadi di kemudian hari. Kharisma berasal dari bahasa Yunani yang memiliki arti “berkat yang terinspirasi secara agung” atau “pemberian tuhan”. Seperti kemampuan melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan. Para pemimpin akan lebih dipandang sebagai kharismatik jika mereka membuat pengorbanan diri, mengambil resiko pribadi dan mendatangkan biaya tinggi untuk mencapai visi yang mereka dukung. Kepercayaan terlihat menjadi komponen penting dari kharismatik dan pengikut akan lebih mempercayai pemimpin yang kelihatan tidak terlalu termotivasi oleh kepentingan pribadi daripada oleh perhatian terhadap pengikut. Yang paling mengesankan adalah seorang pemimpin yang benar-benar mengambil resiko kerugian pribadi yang cukup besar dalam hal status, uang posisi kepemimpinan atau keanggotaan dalam organisasi. Menurut Weber (1947), kharismatik terjadi saat terdapat sebuah krisis social, seorang pemimpin muncul dengan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin menarik pengikut yang percaya pada visi itu. Mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat visi tersebut dapat terlihat, dapat dicapai dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa.

Konsep kharismatik menurut Weber (1947), konsep yang lebih ditekankan kepada kemampuan pemimpin yang memiliki kekuatan luar biasa dan mistis. Menurutnya, ada lima faktor yang muncul bersamaan dengan kekuasaan yang kharismatik yaitu :

1. Adanya seseorang yang memiliki bakat luar biasa
2. Adanya krisis sosial
3. Adanya sejumlah ide yang radikal untuk memecahkan krisis tersebut
4. Adanya sejumlah pengikut yang percaya bahwa seseorang itu memiliki kemampuan luar biasa yang bersifat transendental dan supranatural, serta
5. Adanya bukti yang berulang bahwa apa yang dilakukan itu mengalami kesuksesan.

House (1977), berpendapat bahwa seorang pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut. Mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakannya lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, merasa disayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi. Kharismatik negatif memiliki orientasi kekuasaan secara pribadi :

1. Mereka menekankan identifikasi pribadi daripada internalisasi.
2. Mereka lebih menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri daripada idealisme.
3. Mereka dapat menggunakan daya tarik ideologis, tetapi hanya sebagai cara untuk memperoleh kekuasaan, kemudian diabaikan atau diubah secara sembarangan sesuai dengan sasaran pribadi pemimpin itu.
4. Mereka berusaha untuk mendominasi dan menaklukkan pengikut dengan membuat mereka tetap lemah dan bergantung pada pemimpin.
5. Otoritas untuk membuat keputusan penting dipusatkan pada pemimpin, penghargaan dan hukuman digunakan untuk memelihara sebuah citra pemimpin yang tidak dapat berbuat kesalahan atau untuk membesar-besarkan ancaman eksternal kepada organisasi.
6. Keputusan dari para pemimpin ini mencerminkan perhatian yang lebih besar akan pemujaan diri dan memelihara kekuasaan daripada bagi kesejahteraan pengikut.

Kharismatik positif memiliki orientasi kekuasaan sosial :

1. Para pemimpin ini menekankan internalisasi dari nilai-nilai bukannya identifikasi pribadi.
2. Mereka tidak berusaha untuk menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri, tetapi lebih pada ideologi.

3. Otoritas didelegasikan hingga batas yang cukup besar, informasi dibagikan secara terbuka, didorongnya partisipasi dalam keputusan, dan
4. Penghargaan digunakan untuk menguatkan perilaku yang konsisten dengan misi dan sasaran dari organisasi.
5. Hasilnya adalah kepemimpinan mereka akan makin menguntungkan bagi pengikut.

Beberapa teori-teori membahas mengenai bagaimana kharisma seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya. Telah dibahas bahwa seorang bawahan begitu kuat terpengaruh oleh kharisma pimpinannya dalam menyelesaikan sebuah misi. Terdapat beberapa hal yang mempengaruhi proses pengaruh kharismatik seorang pemimpin yaitu :

1. Identifikasi Pribadi (personal identification)

Identifikasi pribadi merupakan sebuah proses mempengaruhi yang dyadic yang terjadi pada beberapa orang pengikut namun tidak pada yang lainnya. Proses ini paling banyak terjadi pada para pengikut yang mempunyai rasa harga diri rendah, identitas diri rendah, dan kebutuhan yang tinggi untuk menggantungkan diri kepada tokoh-tokoh yang berkuasa.

2. Identifikasi Sosial (social identification)

Identifikasi sosial merupakan sebuah proses mempengaruhi yang menyangkut definisi diri sendiri dalam hubungannya dengan sebuah kelompok atau kolektivitas. Para pemimpin kharismatik meningkatkan identifikasi sosial dengan membuat hubungan antara konsep diri sendiri, para pengikut individual dan nilai-nilai yang dirasakan bersama serta identitas-identitas kelompok. Seorang pemimpin kharismatik dapat meningkatkan identifikasi sosial dengan memberi kepada kelompok sebuah identitas yang unik, yang membedakan kelompok tersebut dengan kelompok yang lainnya.

3. Internalisasi (internalization)

Para pemimpin kharismatik mempengaruhi para pengikut untuk merangkul nilai-nilai baru, namun lebih umum bagi para pemimpin kharismatik untuk meningkatkan kepentingan nilai-nilai yang ada sekarang pada para pengikut dan dengan menghubungkannya dengan sasaran-sasaran tugas. Para pemimpin kharismatik juga menekankan aspek-aspek simbolis dan ekspresif pekerjaan itu, yaitu membuat pekerjaan tersebut menjadi lebih berarti, mulia, heroic dan secara moral benar. Para pemimpin kharismatik itu juga tidak menekankan pada imbalan-inibalan ekstrinsik dalam rangka mendorong para pengikut untuk memfokuskan diri kepada imbalan-imbalan instrinsik dan meningkatkan komitmen mereka kepada sasaran-sasaran objektif.

4. Kemampuan diri sendiri (self-efficacy)

Efikasi diri sendiri merupakan suatu keyakinan bahwa individu tersebut mampu dan kompeten untuk mencapai sasaran tugas yang sukar. Efikasi diri kolektif menunjuk kepada persepsi para anggota kelompok jika mereka bersama-sama dan mereka menghasilkan hal-hal yang luar biasa. Para pemimpin kharismatik meningkatkan harapan diri para pengikut bahwa usaha-usaha kolektif dan individual mereka untuk melaksanakan misi kolektif akan berhasil.

5. *Kepemimpinan Transformasional*

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone *et al*, 2004) mengatakan sebagai berikut: "*Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*". Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill *et al*, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: "*Leadership and performance beyond*

expectations". Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill *et al*, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: "*The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives*".

Dengan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone *et al*, 2004) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu "menyihir" bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai

pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bernard Bass (Gill *et al*, 2010), dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil. Kemudian, penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini. Selanjutnya, mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka seorang pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

Seorang pemimpin yang ingin secara efektif menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, harus mampu melakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. memahami visi dan misi organisasi;
2. memahami lingkungan organisasi melalui analisis lingkungan strategis (SWOT);
3. merumuskan rencana strategis organisasi;
4. menginternalisasikan visi, misi, kondisi lingkungan strategis, dan rencana strategis pada seluruh anggota organisasi;
5. mengendalikan rencana strategis melalui manajemen pengawasan yang tepat;
6. memahami kebutuhan para pegawai;
7. memahami kapasitas para pegawai;

8. mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas pegawai; dan
9. mengapresiasi hasil pekerjaan pegawai.

Kepemimpinan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam kehidupan berorganisasi. Banyak gaya kepemimpinan dapat dipilih untuk kemudian diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya. Sekalipun gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang terbaik, namun pelaksanaannya membutuhkan beberapa kondisi, baik dalam diri si pemimpin maupun kondisi organisasinya.

D. Ciri-Ciri Kepemimpinan

Ciri – ciri pemimpin yang tidak baik antara lain :

1. Diktator, pengertak dan tidak konsisten
2. Merasa terancam oleh opini yang berbeda beda dan akan dikelilingi orang orang yang memiliki pandangan yang sama
3. Selalu menyembunyikan informasi dan menggunakan kekuasanya untuk mempengaruhi perubahan
4. Menikmati untuk mengintimidasi setaf dan sering kali otokratik.
5. Tidak memiliki demensi tunggal
6. Lebih suka memadamkan konflik dari pada menarik keluar perbedaan perbedaan
7. Sedikit suka bekerja bila ada kedekatan hubungan.

Keberhasilan suatu Kepemimpinan pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seseorang (Wahjosumidjo. 2002:349). Temuan menunjukkan bahwa individu dengan kepemimpinan diri yang kuat akan menganggap diri mereka memiliki lebih banyak inovasi dan kreativitas potensi dari individu-individu yang memiliki diri lemah kepemimpinan, dan bahwa individu yang memiliki potensi inovasi dan kreativitas akan lebih cenderung untuk mempraktikkan inovasi dan kreativitas ketika mereka melihat dukungan yang kuat dari tempat kerja

dari individu yang memandang lemah dukungan dari tempat kerja. Model menunjukkan bahwa para pemimpin organisasi akan disarankan untuk mendorong praktik kepemimpinan diri di antara para anggota organisasi sementara berjuang untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi di kelompok, pengawas, dan tingkat organisasi. (Trudy C. DiLiello dan Jeffery D. Houghton 2006).

Kepemimpinan memiliki potensi untuk meningkatkan organisasi kinerja, termasuk: organisasi kepuasan; praktek-praktek keselamatan; produktivitas; dan kinerja keuangan. hubungan ini dimediasi melalui dampaknya terhadap pemimpin dan organisasi kepercayaan. Manajer dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui latihan perilaku kepemimpinan yang meningkatkan kepercayaan manajer dan dalam organisasi. (Errol E. Joseph and Bruce E. Winston.2005).

Michael F. DiPaola dan Chriss Walther-Thomas(2003) dalam risetnya mengatakan salah satu tantangan yang utama yang dihadapi para pemimpin sekolah di sekolah menengah lanjutan adalah harus menyediakan para siswa akses sesuai dengan kurikulum yang umum dan pendudukan efektif. Kemajuan. Riset menyatakan bahwa peran kepala sekolah adalah sangat penting dalam proses pendidikan, bagaimanapun sedikit para pemimpin sekolah disiapkan untuk tanggung jawab ini.

E. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Menurut Achmad S. Ruky (2002), Gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada Individu yaitu : 1) pengabdian, 2) kejujuran, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) kemauan bekerja, 6) kerjasama, 7) prestasi kerja, 8) pengembangan, 9) tanggung jawab, dan 10) disiplin kerja.

Anonim, Pembinaan Profesionalisme Dosen, (Jakarta:Depdikbud, 1997:89).

Adapun dimensi dari kinerja Dosen adalah dapat dilihat pada :

1. Loyalitas yang tinggi pada tugas mengajar,
2. Menguasai dan mengembangkan metode pembelajaran,
3. Menguasai bahan kuliah dan menggunakan sumber belajar,
4. Bertanggung jawab memantau hasil pembelajaran,
5. Kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya,
6. Kreativitas dalam pelaksanaan pembelajaran,
7. Melakukan interaksi dengan mahasiswa untuk menimbulkan motivasi,
8. Kepribadian yang baik jujur dan obyektif dalam membimbing mahasiswa ,
9. Dosen mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya,
10. Pemahaman dalam administrasi pembelajaran

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, et al., 2003: 40).

Menurut Hasibuan (2002:56) kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal:

1. Kesetiaan seorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab terhadap amanah yang diberikan organisasi. Menurut Syuhadhak (1994:76) kesetiaan

adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab.

2. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun demikian prestasi kerja seorang pegawai tidak hanya tergantung dari kemampuan dan keahlian yang bersangkutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan peralatan kerja (dalam Syuhadhak 1994:74). Artinya dengan peralatan kerja yang semakin baik dan canggih akan menghasikan prestasi kerja yang semakin baik. Dengan demikian tidak hanya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dinilai tetapi kemampuan dalam memanfaatkan peralatan yang ada guna hasil yang lebih baik menjadi ukuran kinerja pegawai.
3. Kedisiplinan sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya. Disiplin dapat diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan dan kebiasaan-kebiasaan.
4. Kreatifitas kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. Kerja sama diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
6. Kecakapan, dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko pekerjaan yang dilakukan.

Efektivitas kerja pegawai memperhatikan beban yang dapat diselesaikan secara keseluruhan oleh pegawai yang bersangkutan. Untuk mengetahui efektivitas kerja pegawai harus diadakan observasi yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan dalam hubungannya dengan tingkat kinerja pegawai. Adapun tingkat efektivitas kerja pegawai merupakan unsur yang mencakup kuantitas yang dibebankan dan hasil yang dilihat dari hasil guna dan daya guna termasuk tingkat kepuasan yang diperoleh.

F. Peran Kepemimpinan Dalam Kinerja

Temuan menunjukkan bahwa individu dengan kepemimpinan diri yang kuat akan menganggap diri mereka memiliki lebih banyak inovasi dan kreativitas potensi dari individu-individu yang memiliki diri lemah kepemimpinan, dan bahwa individu yang memiliki potensi inovasi dan kreativitas akan lebih cenderung untuk mempraktikkan inovasi dan kreativitas ketika mereka melihat dukungan yang kuat dari tempat kerja dari individu yang memandang lemah dukungan dari tempat kerja. Model menunjukkan bahwa para pemimpin organisasi akan disarankan untuk mendorong praktik kepemimpinan diri di antara para anggota organisasi sementara berjuang untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi di kelompok, pengawas, dan tingkat organisasi. (Trudy C. DiLiello dan Jeffery D. Houghton 2006).

Kepemimpinan memiliki potensi untuk meningkatkan organisasi kinerja, termasuk: organisasi kepuasan; praktek-praktek keselamatan; produktivitas; dan kinerja keuangan. hubungan ini dimediasi melalui dampaknya terhadap pemimpin dan organisasi kepercayaan. Manajer dapat meningkatkan kinerja

organisasi melalui latihan perilaku kepemimpinan yang meningkatkan kepercayaan mauajer dan dalam organisasi. (Errol E. Joseph and Bruce E. Winston.2005).

Michael F. DiPaola dan Chriss Walther-Thomas (2003) dalam risetnya mengatakan salah satu tantangan yang utama yang dihadapi para pemimpin sekolah di sekolah menengah lanjutan adalah harus menyediakan para siswa akses sesuai dengan kurikulum yang umum dan pendukung efektif. Kemajuan. Riset menyatakan bahwa peran kepala sekolah adalah sangat penting dalam proses pendidikan, bagaimanapun sedikit para pemimpin sekolah disiapkan untuk tanggung jawab ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis yang menyatakan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai adalah diterima, ini dibuktikan dengan nilai C.R sebesar 2.619 dan nilai P sebesar 0,007 signifikan pada tingkat 0,05, maka semakin tingginya tingkat kepemimpinan yang dimiliki pegawai, memberikan dampak pada semakin meningkatnya kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Kepemimpinan di Universitas Pekalongan merupakan faktor yang sangat penting dan bagaimana caranya seseorang memimpin hingga dapat membawa kelompok kerja kearah keberhasilan yang maksimal. Hal ini dibuktikan dengan mampu memberikan pengaruh terhadap motivasi pegawai sehingga pegawai dapat mencapai tujuan secara maksimal sesuai dengan yang ditetapkan bersama (Chalimah, *et al.*, 2013).

Chalimah (2013) mengukur kepemimpinan dengan variabel Kewibawaan atasan, Sifat dan keterampilan atasan, Perilaku atasan, dan Penyediaan fasilitas, sementara kinerja menggunakan indikator Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pemahaman terhadap tugas, Inisiatif, Disiplin, dan Tanggung jawab. Hasil analisis menyimpulkan bahwa peningkatan tingkat kepemimpinan pegawai memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Mulyono (2008) dan Nur Susilaningih (2008)

menyimpulkan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan itu ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diberikan.

Rangkuman

Kepemimpinan secara garis besar merupakan proses mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan. Kepemimpinan tersebut mampu memberikan informasi yang berkaitan dengan keputusan-keputusan pimpinan mengenai visi dan misi organisasi ke depan, sehingga komponen organisasi memiliki tujuan yang sama dan terarah. Terdapat empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

Latihan

1. Sebut dan jelaskan ciri-ciri perilaku kepemimpinan!
2. Agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, sebut dan jelaskan dua fungsi pokok pemimpin!
3. Sebut dan jelaskan bagaimana kinerja pegawai dapat dikatakan atau dinilai baik !

Jawaban

1. Menurut Wahjosumidjo, perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu:
 - a. Perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
 - b. Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
 - c. Perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.
 - d. Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugastugas sesuai dengan keputusan sendiri.
2. Agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:

- a. *Task Related/ Problem Solving Function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
 - b. *Group Maintenance function/ Social Function*, meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.
3. Menurut Hasibuan (2002:56) kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal:
- a. Kesetiaan seorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab terhadap amanah yang diberikan organisasi. Menurut Syuhadhak (1994:76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab.
 - b. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun demikian prestasi kerja seorang pegawai tidak hanya tergantung dari kemampuan dan keahlian yang bersangkutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan peralatan kerja (dalam Syuhadhak 1994:74). Artinya dengan peralatan kerja yang semakin baik dan canggih akan menghasilkan prestasi kerja yang semakin baik. Dengan demikian tidak hanya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dinilai tetapi

kemampuan dalam memanfaatkan peralatan yang ada guna hasil yang lebih baik menjadi ukuran kinerja pegawai.

- c. Kedisiplinan sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya. Disiplin dapat diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan dan kebiasaan-kebiasaan.
- d. Kreatifitas kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- e. Kerja sama diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- f. Kecakapan, dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Referensi

- Achmad S. Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Anonim. 1997. *Pembinaan Profesionalisme Dosen*. Jakarta. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Chalimah. Akhmad Sakhawi. Zahro. 2013. Keterkaitan Kepemimpinan, Komunikasi dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Proceeding Human Resources Managemet Seminar*. Semarang. 29 Oktober: 115-142
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership* (Terjemahan). Edisi Kedua. Jakarta. Prenada Media.
- Errol E. Joseph and Bruce E. Winston. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal* Volume: 26 Issue 1: 6-22
- Gary Yukl. 2005. *Leadership in Organizations* (6th Edition). New York. Prentice Hall.
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. 2010. The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 263-273.
- Hamid, E.S., Rowi, Budiman. 2003. *Membangun Profesional Muhammadiyah*. Yogyakarta: LPTP Muhammadiyah dan UAD PRESS
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. Yogyakarta. BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Michael F. DiPaola dan Chriss Walther-Thomas . 2003. *Educational Policy, Planning and Leadership Program*. Florida. Center on personnel studies in special education
- Muhsin, 2008. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Guru Terhadap Motivasi Belajar. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UNNES* vol.3 no.2

- Mulyono, 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal STIE AUB Surakarta*.
- Mutamimah Retno Utami. 2006. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja karyawan SMP Negeri 8 Semarang. *Tesis*. Surakarta. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNS.
- Nur Susilaningsih, 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). *Jurnal STIE AUB Surakarta*.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi
- Patreese D. Ingram. 1997. Leadership behaviours of principals in inclusive educational settings, *Journal of Educational Administrasi*, Vol. 35 No 5.
- Sedarmayanti. 2002. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Lembaga Administrasi Negara (LAN). Bandung. Mandor Maju.
- Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. 2004. Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361.
- Trudy C. DiLiello. Dan Jeffery D. Houghton 2006. Maximizing organizational leadership capacity for the future Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 4, 2006 pp. 319-337
- Wirawan. 2002. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada,

BAB V

KOMUNIKASI

Tujuan Pembelajaran

Bab V menguraikan tentang peran komunikasi dalam kinerja yang membahas beberapa hal penting dalam mengukur sampai sejauh mana pengaruh komunikasi terhadap realisasi kinerja perusahaan. Pembahasan diawali dengan Konsepsi Komunikasi, Urgensi Komunikasi, Membangun Komunikasi Efektif, dan diakhiri dengan pembahasan studi empiris Peran Komunikasi Dalam Kinerja. Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu:

1. Mendiskripsikan Konsep Komunikasi
2. Menjelaskan Urgensi Komunikasi
3. Menjelaskan bagaimana Membangun Komunikasi Efektif
4. Mendiskripsikan Peran Komunikasi Dalam Kinerja

Uraian

A. Konsepsi Komunikasi

Komunikasi berasal dari kata "communicare" yang berarti berpartisipasi atau memberitahukan dan "communis" yang berarti milik bersama. Komunikasi mengandung beberapa pengertian komunikasi, yaitu: (1) Pertukaran pikiran atau keterangan dalam rangka menciptakan rasa saling mengerti serta saling percaya demi terwujudnya hubungan yang baik antara seseorang dengan orang lainnya; (2) Pertukaran fakta, gagasan, opini atau emosi antar dua orang atau lebih, dan (3) Suatu hubungan yang dilakukan melalui surat, kata-kata, simbol atau pesan yang bertujuan agar tiap manusia yang terlibat dalam proses dapat saling tukar menukar arti dan pengertian terhadap sesuatu (Liliweri A, 2008).

Alice Tjandralila Rahardja (2004), komunikasi merupakan proses komunikasi pada hakekatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). komunikasi adalah proses penyampaian informasi. Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila ada

pentransperan dan pemahaman makna dari satu orang ke orang lain. Suatu gagasan betapapun besarnya, tidak akan berguna sebelum diteruskan dan dipahami orang lain. Komunikasi dapat melalui pikiran dan bahasa tubuh.

Menurut Dewi pujiastuti (2009), menyatakan komunikasi merupakan bentuk hubungan antar anggota organisasi, baik dengan pimpinan maupun antar bawahan. Dengan komunikasi yang baik diharapkan semua pekerjaan yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi akan berjalan secara efektif dan efisien.

B. Urgensi Komunikasi

Adanya komunikasi yang efektif berarti bahwa antar individu yang ada dalam organisasi memiliki keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, serta kesetaraan. Menurut definisinya komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Maka keterbukaan komunikasi dapat disimpulkan sebagai keterbukaan dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan, bawahan dengan rekan sekerjanya. (Lalu Muhammad Inron dan Kristiani, 2007).

Pada prinsipnya, komunikasi berfungsi untuk menimbulkan saling pengertian, bukan persetujuan. Dalam suatu komunikasi seseorang bisa saja tidak menyetujui pesan yang disampaikan, tetapi apabila orang tersebut memahami pesan tersebut maka dikatakan komunikasi telah berjalan baik. Terdapat lima unsur yang berperan dalam komunikasi, yakni sumber, pesan, media, sasaran, umpan balik dan akibat. Sumber (pengiriman berita atau komunikator) adalah tempat asalnya pesan.

Menurut Yusuf Rahmat Demmandulu, (2004), Untuk membangun komunikasi ke atas, pemimpin seharusnya mengusahakan dan mengembangkan suatu hubungan saling mempercayai dan terbuka antara setiap komponen dalam semua jenjang organisasi. Jika suasana yang demikian bisa diciptakan maka pemimpin tidak mudah suka menghukum namun berorientasi pada pemecahan masalah bila seorang "bawahan" menemukan kesulitan atau melakukan

kesalahan-kesalahan. Di samping mengkritik para “bawahan” jika melakukan kesalahan, pemimpin juga membantu memecahkan masalahnya serta merencanakan bagaimana menghindarkan kesalahan-kesalahan yang sama di masa yang akan datang. Karena pemimpin yang berkeinginan mengembangkan para “bawahannya” dan menggunakannya sebagai sumber ide dan saran, akan menggunakan pendekatan hubungan antara manusia yang lebih sesuai. Jika para anggota tidak mempercayai pemimpinnya, dan terlebih jika ia berada dalam ketakutan untuk menyampaikan pendapatnya, maka para “bawahan” hanya akan mengatakan apa yang dianggap diinginkan pemimpinnya atau malah akan menghindar untuk memberikan pendapat dan saran-sarannya.

Keterbukaan dalam komunikasi dapat juga didefinisikan sebagai suatu proses penyampaian pesan secara terbuka dalam hubungan kerja sehingga terjadi saling pengertian, penghayatan mengenai kebijakan yang diambil, sehingga akan tercipta kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama dengan tujuan menghasilkan integrasi yang cukup kokoh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran atau tujuan bersama. Hal ini dikemukakan oleh Hasibuan, M.S.P., (2005).

Masih menurut Lalu (2007), Keterbukaan komunikasi dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dielakkan. Melalui keterbukaan komunikasi individu dapat mentransfer pikiran atau informasi yang ia miliki ke individu lain. Sapaan, penjelasan, pertanyaan merupakan bentuk komunikasi dalam bentuk verbal, sedangkan senyum, anggukan kepala, lambaian merupakan contoh dari komunikasi dalam bentuk non verbal. Sedangkan kemampuan pemecahan konflik dapat dipahami sebagai cara penyelesaian atau tehnik penyelesaian konflik yang terjadi atau yang timbul, baik antar individu atau antar kelompok dalam suatu organisasi.

Fathoni, A., (2006). Mengemukakan bahwa Pemeliharaan hubungan kerja ini akan tercipta dengan memanfaatkan komunikasi secara efektif dan komunikasi dua arah secara lisan maupun tulisan, informal ataupun formal.

Menurut Hasibuan, M.S.P., (2005). Timbulnya perselisihan, perbedaan pendapat, dan bahkan terjadinya konflik terutama disebabkan oleh tidak ada

keterbukaan komunikasi antara pihak-pihak yang berhubungan atau berinteraksi. Kemudian adanya ketidakadilan dalam promosi bawahan, pemecahan konflik atau masalah dan tidak adanya keterbukaan komunikasi oleh pimpinan, bawahan cenderung menjadi kurang bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan, dan akan menimbulkan krisis kepemimpinan hal ini akan berlanjut menjadi ketidakpercayaan bawahan terhadap kebijakan-kebijakan pimpinan yang tidak lain merupakan tujuan organisasi.

C. Membangun Komunikasi Yang Efektif

Sudah banyak teori dari para ahli kepemimpinan dalam mengungkapkan komunikasi yang lebih efektif dalam suatu kepemimpinan. Jika para anggota tidak mempercayai pemimpinnya, dan terlebih jika ia berada dalam ketakutan untuk menyampaikan pendapatnya, maka para "bawahan" hanya akan mengatakan apa yang dianggap diinginkan pemimpinnya atau malah akan menghindar untuk memberikan pendapat dan saran-sarannya.

Yang paling penting adalah bagaimana seorang pemimpin mencitrakan dirinya sebagai seorang pemimpin yang "merakyat", mau mendengarkan suara "rakyatnya", mendengarkan keluh-kesah akibat "penderitaan" yang selama ini sulit disuarakan langsung kepada pemimpinnya, dan memberikan kebebasan yang bertanggung jawab kepada "rakyatnya". Karena, demikianlah adanya sebuah komunitas itu, di mana di dalamnya dapat tercipta persaudaraan untuk saling berekonsiliasi sekaligus untuk saling mengkritik. Tanpa kebebasan, daya cipta dan keberanian, komunitas akan membeku. Suatu komunitas dikatakan sejati bukan karena ia cukup gampang untuk dibangun berdasarkan perasaan yang menyenangkan, melainkan karena ia cukup mampu menjalani pengujian-pengujian karena "anggota-anggotanya adalah tujuan pada dirinya sendiri, bukan alat dependen. Setiap orang memilih jalan-jalan yang lapang bagi berlangsungnya komunikasi, perbedaan pendapat, kejujuran dan saling penghargaan, dan bahwa didalam komunitas tersebut peran dan jabatan berlangsung adil." (M. Novak, 2000:61).

Menurut (Robbins, 2002), menyatakan komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

Miles, S.J., and Mangold, G, (2002) mengemukakan bahwa Kepuasan bawahan dipengaruhi oleh keterbukaan komunikasi dalam kelompok, dan kinerja pimpinan itu sendiri. Sedangkan kinerja pimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemecahan konflik dan keterbukaan dalam berkomunikasi.

Menurut John A.Pearce II dan Richard B.Robinson Jr. (2008). Para pemimpin menggunakan pendidikan, prinsip dan ketekunan untuk membangun organisasi mereka. Pendidikan melibatkan pengenalan para manajer dan pemimpin masa depan dengan suatu pengertian efektif atas bisnis dan keahlian yang mereka butuhkan untuk dikembangkan. Prinsip adalah standar pribadi pemimpin yang menuntun rasa kejujuran, integritas dan perilaku etis.

William R. King (2005). mengemukakan kebutuhan organisasi untuk membedakan di antara komponen-komponen ini adalah *Effective Knowledge Organisation (EKO)* berargumen dengan membandingkan dan kontras basis konseptual yang berbeda, tujuan, proses, sistem, kinerja ukuran dan budaya dari masing-masing modul. Sudut pandang ini mengintegrasikan banyak konsep dan aplikasi dari berbagai literatur, tetapi agak bertentangan dengan kebijaksanaan konvensional yang cenderung menekankan pentingnya komunikasi dan teknologi informasi dalam manajemen pengetahuan. Sebaliknya, menurut pandangan ini, *Communications and Information Processing (CIP)* adalah faktor penentu keberhasilan bagi *EKO*.

Williams, S. (2004). Menyebutkan Hasil studi menunjukkan suasana hati yang muncul untuk mempengaruhi penilaian dan pengambilan keputusan. Temuan menarik bagaimana keadaan cara efektif manajerial di mana para manajer melihat dan bereaksi terhadap dunia. Orang-orang pada umumnya dan khususnya manajer mungkin ingin percaya bahwa evaluasi dan penilaian yang objektif, rasional, dan tanpa bias. Namun, muncul dari hasil penelitian ini bahwa manajer

tidak mungkin dapat mengesampingkan emosi mereka, dan emosi mereka memiliki potensi untuk bocor di penilaian, persepsi, dan pengambilan keputusan.

D. Peran Komunikasi dalam Kinerja

Penelitian yang dilakukan Alice Tjandralila Rahardja (2004) menemukan terdapat hubungan positif antara komunikasi antar pribadi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru. Semakin baik komunikasi antar pribadi, semakin tinggi motivasi guru, kinerja guru pun meningkat.

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis yang menyatakan komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai adalah diterima, ini dibuktikan dengan nilai C.R sebesar 1.807 dan nilai P sebesar 0.020 signifikan pada tingkat 0,05. Meningkatnya komunikasi memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya menurunnya tingkat komunikasi tidak mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai.

1. Semakin tinggi tingkat komunikasi pegawai memberikan dampak perubahan pada kinerja pegawai di Universitas Pekalongan (Chalimah, *et al.*, 2013). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi sesama pegawai, komunikasi pegawai dengan atasan berjalan lancar maka kinerja pegawai semakin meningkat, ini dapat dikarenakan komunikasi yang terjalin begitu baik untuk mendapatkan informasi secara cepat, tepat dan dipahami oleh seluruh pegawai. Lebih lanjut arah yang positif dan signifikan komunikasi terhadap motivasi ini memberikan kesimpulan motivasi sebagai variabel mediasi hubungan antara komunikasi terhadap kinerja pegawai. Komunikasi diukur dengan Tata hubungan antar individu, Tata hubungan antar unit organisasi, Tata hubungan antar individu dengan organisasi secara keseluruhan, Keterbukaan informasi, dan Kualitas Hubungan. sementara kinerja menggunakan indikator Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pemahaman terhadap tugas, Inisiatif, Disiplin, dan Tanggung jawab.

Rangkuman

Komunikasi merupakan bentuk hubungan antar anggota organisasi, baik dengan pimpinan maupun antar bawahan. Dengan komunikasi yang baik diharapkan semua pekerjaan yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi akan berjalan secara efektif dan efisien. Keterbukaan dalam komunikasi dapat menghasilkan hubungan kerja saling pengertian, penghayatan mengenai kebijakan yang diambil, sehingga akan tercipta kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama dengan tujuan menghasilkan integrasi yang cukup kokoh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran atau tujuan bersama.

Keterbukaan komunikasi dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dielakkan. Melalui keterbukaan komunikasi, pemecahan konflik dapat dilakukan dengan baik dan dipahami sebagai cara penyelesaian atau tehnik penyelesaian konflik yang timbul, baik antar individu atau antar kelompok dalam suatu organisasi. Jika komunikasi antar pribadi kurang kondusif, maka pencapaian tujuan organisasi kurang maksimal. Pegawai atau karyawan perlu arahan, motivasi dari pimpinan organisasi serta adanya komunikasi diharapkan mempunyai kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adanya komunikasi yang efektif berarti bahwa antar individu yang ada dalam organisasi memiliki keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, serta kesetaraan. Menurut definisinya komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Maka keterbukaan komunikasi dapat disimpulkan sebagai keterbukaan dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan, bawahan dengan rekan sekerjanya. (Lalu Muhammad Imron dan Kristiani, 2007).

Pada prinsipnya, komunikasi berfungsi untuk menimbulkan saling pengertian, bukan persetujuan. Dalam suatu komunikasi seseorang bisa saja tidak menyetujui pesan yang disampaikan, tetapi apabila orang tersebut memahami pesan tersebut maka dikatakan komunikasi telah berjalan baik. Terdapat lima

unsur yang berperan dalam komunikasi, yakni sumber, pesan, media, sasaran, umpan balik dan akibat. Sumber (pengiriman berita atau komunikator) adalah tempat asalnya pesan.

Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan komunikasi ?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan komunikasi efektif !

Jawaban

1. Pada prinsipnya, komunikasi berfungsi untuk menimbulkan saling pengertian, bukan persetujuan. Dalam suatu komunikasi seseorang bisa saja tidak menyetujui pesan yang disampaikan, tetapi apabila orang tersebut memahami pesan tersebut maka dikatakan komunikasi telah berjalan baik. Terdapat lima unsur yang berperan dalam komunikasi, yakni sumber, pesan, media, sasaran, umpan balik dan akibat. Sumber (pengiriman berita atau komunikator) adalah tempat asalnya pesan.
2. Adanya komunikasi yang efektif berarti bahwa antar individu yang ada dalam organisasi memiliki keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, serta kesetaraan. Menurut definisinya komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Maka keterbukaan komunikasi dapat disimpulkan sebagai keterbukaan dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan, bawahan dengan rekan sekerjanya. (Lalu Muhammad Imron dan Kristiani,2007).

Referensi

- Alice Tjandralila Rahardja 2004. Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.03 / Th.III / Desember 2004
- Chalimah. Akhmad Sakhowi. Zahro. 2013. Keterkaitan Kepemimpinan, Komunikasi dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Proceeding Human Resources Managemet Seminar*. Semarang. 29 Oktober: 115-142
- Dewi pujiastuti, 2009. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Kedisiplinan Kerja dan Pendidikan dan Latihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Moewardi Surakarta. *Jurnal STIE AUB Surakarta*.
- Fathoni, A., 2006. *Organisasi dan Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Rineka Cipta
- Hasibuan, Malayu S.P ., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- John M.Ivancevich dkk, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta . Penerbit Erlangga.
- Lalu Muhammad Imron, Kristiani ; 2006. WPS no.5 Januari 2007 1st draft Hubungan Antara Keterbukaan Komunikasi, Pemecahan Konflik, Kinerja Koordinator Kia Dengan Kepuasan Kerja Bidan Di Kabupaten Lombok Barat, Lombok Tengah, Dan Lombok Timur Propinsi Nusa Tenggara Barat *Working Paper Series No. 5 Januari 2007, First Draft Universitas Gadjah Mada Yogyakarta*.
- Liliweri A. 2008. *Dasar-dasar Komunikasi Kesehatan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Miles, S.J., and Mangold, G., 2002. The impact team leader performance on team member satisfaction: the subordinate's perspective. *An International Journal Team Performance Management*. Vol.8 Number 5/6, pp. 113-121.
- M. Novak, 2000. *Teologi Politik Radikal : Jendela*. Jakarta,
- Robbin, SP., 2003, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Edisi 9 (Indonesia). Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia

- Williams, S. 2004. The Impact of Mood on Managerial Perceptions, *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 128-139.
- William R. King, 2005. Communications and information processing as a critical success factor in the effective knowledge organisation. *International Journal Business Information Systems*, Vol. 1, Nos. 1/2, 2005. Katz Graduate School of Business University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15260, USA.
- Yusuf Rahmat Demmandulu, 2004. Komunikasi dalam Sebuah Kepemimpinan Suatu Refleksi Kritis Terhadap Pentingnya Komunikasi dalam Sebuah Kepemimpinan oleh' INTIM - *Jurnal STT Intim Makassar*

BAB VI

MOTIVASI

Tujuan Pembelajaran

Bab VI ini menguraikan peran komunikasi dalam kinerja yang diawali dengan pembahasan Konsepsi motivasi, urgensi motivasi, teori-teori motivasi, motivasi kerja dosen, dan diakhiri dengan pembahasan studi empiris peran motivasi dalam kinerja. Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsepsi motivasi
2. Mengidentifikasi urgensi motivasi
3. Membedakan berbagai teori motivasi
4. Mendiskripsikan motivasi dosen
5. Menjelaskan peran motivasi dalam kinerja

Uraian

A. Konsepsi Motivasi

Dalam suatu kehidupan berorganisasi, motivasi bagi seseorang merupakan indikator yang sangat penting, karena motivasi dapat mendorong seseorang untuk dapat bekerja dengan bersemangat, mengingit semangat atau dorongan kerja mempengaruhi tindakan seseorang.

Kata Motivasi berasal dari kata Latin "*Motive*" yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang terdapat dalam diri organism yang menyebabkan organism itu bertindak atau berbuat. Selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan *motiv* atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Haynes dan Massie dalam Manulang (2001) mengatakan "*motive is a something within the individual which incities him to action*" maksudnya bahwa motive atau dorongan batin adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja.

Berendoom dan Stainer dalam Sedarmayanti (2001), mendefinisikan motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi

yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Hasibuan (1999) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Stanley Vance dalam Sudarwan Danin (2004: 15) menyatakan bahwa pada hakekatnya motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi.

Menurut Fred R. David (2004: 190) menyatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi orang untuk mencapai sasaran tertentu, sedang menurut Robbins (2001: 166) menyatakan bahwa motivasi dengan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

B. Urgensi Motivasi

Menurut Andrea R. et al., (2007) karyawan yang termotivasi memainkan peran kunci dalam keberhasilan organisasi, dan masa lalu penelitian menunjukkan hubungan positif antara persepsi pemberdayaan dan motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik dan manfaat mempengaruhi dimensi pemberdayaan berbeda untuk pekerja tingkat rendah daripada yang mereka lakukan untuk manajer. Yaitu, umpan balik kinerja positif dengan hanya satu dimensi dan imbalan berbasis kinerja membawa dampak negatif terhadap dua dari tiga dimensi. teknik yang bekerja untuk persepsi peningkatan pemberdayaan manajer tidak dapat bekerja di bawah organisasi tingkat dan bahkan jika berhasil, peningkatan motivasi karyawan terkait di mungkin tidak signifikan. menunjukkan bahwa dua kunci aspek sistem kontrol suatu perusahaan, yaitu umpan balik kinerja dan sistem penghargaan, dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap pemberdayaan karyawan dipersepsikan, tugas motivasi, dan kinerja.

Nitin Nohria et al., (2008), mengungkapkan organisasi itu tidak mempunyai suatu monopoli absolut atas motivasi karyawan atau atas pengaruh emosional. persepsi Karyawan bagi para manajer berarti sama. Orang mengenali bahwa banyak dari faktor organisatoris, beberapa diluar mereka supervisor, memotivasi mereka, tetapi mereka membedakan manakala untuk mengevaluasi kemampuannya.

Menurut Reksohadiprodo dan Handoko, (1997:252) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Buhler, (2004:191) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: "Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan". Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan". Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

Menurut Mulyono (2008), menyatakan motivasi merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia untuk pengembangan, pengarahan, dan peningkatan efektivitas kerja individu. Motivasi kerja seorang individu antara lain dipengaruhi oleh perasaan aman dalam bekerja, gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja serta perlakuan yang adil dari pemimpin.

Menurut Manullang (2001) dimensi dalam motivasi berprestasi seorang dosen dalam kajian penelitian ini adalah :

1. Keinginan untuk memperoleh kebanggaan
2. Keinginan untuk memberi sumbangan yang berguna

3. Keinginan berprestasi yang lebih tinggi
4. Keinginan untuk memperhatikan pada masa yang akan datang
5. Keinginan untuk mengambil resiko
6. Keinginan untuk bertanggung jawab

C. Teori-Teori Motivasi

Secara garis besar, teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu teori motivasi dengan pendekatan isi/kepuasan (*content theory*), teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*) dan teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*). 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).

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

1. Durasi kegiatan
2. Frekuensi kegiatan
3. Persistensi pada kegiatan
4. Ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan;
5. Devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan
6. Tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan
7. Tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan

8. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan

Untuk memahami tentang motivasi, perlu diuraikan beberapa teori tentang motivasi, antara lain :

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow (Mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu

Hierarki kebutuhan manusia tersebut, dapat digambarkan dengan gambar 6.1 berikut



Gambar 6.1 : Hierarki Kebutuhan Maslow

2. Teori dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. (Robbins, 2007).

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi :

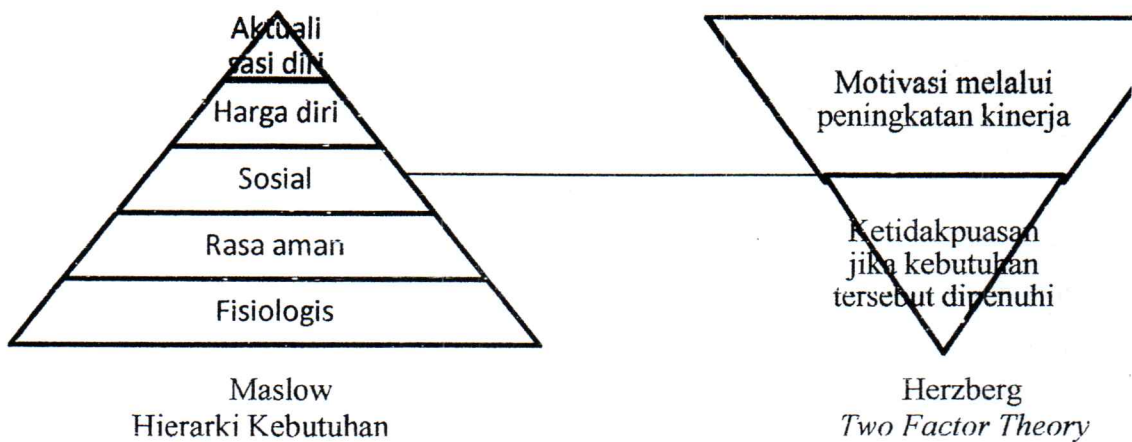
1. Upah
2. Kondisi kerja
3. Keamanan kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu penyeliaan
7. Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka, atau motivator factor. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi :

1. Pencapaian prestasi
2. Pengakuan
3. Tanggung Jawab

4. Kemajuan
5. Pekerjaan itu sendiri
6. Kemungkinan berkembang.

Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator faktor. Gambar 6.2 berikut menunjukkan kedua factor dimaksud



Gambar 6.2 : Teori Kebutuhan Maslow dan Herzberg

3. Teori ERG dari Clayton Alderfer

Clayton Alderfer seorang psikolog asal Amerika Serikat. Teori ERG ini merupakan simplifikasi dan pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow. Ketiga kebutuhan pokok manusia ini diurai Alderfer sebagai simplifikasi teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow sebagai berikut:

1. *Existence* atau keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
2. *Relatedness* atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.

3. *Growth* atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow.

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hirarki. Mekanisme Kebutuhan menurut Alderfer dapat dikelompokkan sebagai:

- Frustration – Regression
- Satisfaction – Progression

Penjelasan dari sanggahan Alderfer terhadap teori hirarki Abraham Maslow adalah sebagai berikut; seseorang menurut teori Maslow akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhannya terpuaskan. Sedangkan menurut teori ERG, jika kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi buruk maka seorang individu mungkin kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan tingkat rendah. Ini disebut frustasi-regresi dari aspek teori ERG.

Misalnya ketika kebutuhan-pertumbuhan buruk, maka seseorang mungkin akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang berkaitan dan jika ada masalah dalam mencapai kebutuhan yang berkaitan, maka dia mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan eksistensi. Dengan demikian, frustrasi/kejengkelan dapat mengakibatkan regresi untuk kebutuhan tingkat rendah.

Sementara teori hirarki Maslow kaku karena mengasumsikan bahwa kebutuhan mengikuti hirarki spesifik dan tertib, kecuali kebutuhan tingkat rendah terpuaskan, seorang individu tidak dapat melanjutkan ke kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, Teori ERG sangat fleksibel.

Implikasi Teori ERG

Manajer harus memahami bahwa karyawan memiliki berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi pada waktu yang sama. Menurut teori ERG, jika manajer hanya memusatkan perhatian pada satu kebutuhan pada satu waktu, hal ini tidak akan efektif memotivasi karyawan.

Juga, aspek frustrasi-regresi Teori ERG memiliki efek tambahan pada motivasi kerja. Misalnya jika seorang karyawan tidak diberi kesempatan pertumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi, ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali ke kebutuhan akan uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi. Semakin cepat manajer menyadari dan menemukan ini, langkah-langkah lebih cepat akan mereka ambil untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

4. *Teori Kebutuhan McClelland*

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu (Robbins, 2007) :

- a. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) : Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu . Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah :

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b. Harga diri
- c. Harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Keinginan
- f. Kepuasan kerja
- g. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah :

- a. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat bekerja
- d. Situasi lingkungan pada umumnya
- e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Bagaimana Kebutuhan-kebutuhan ini mempengaruhi Perilaku ?

1. Motivasi pencapaian (n-Acc)

McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan ia melakukan sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya.

Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk pencapaian tidak selalu membuat seseorang menjadi manager yang baik, terutama pada organisasi-organisasi besar. Hal ini dikarenakan orang yang memiliki n-Acc yang tinggi cenderung tertarik dengan bagaimana mereka bekerja secara pribadi, dan tidak akan mempengaruhi pekerja lain untuk bekerja dengan baik. Dengan kata lain, n-Acc yang tinggi lebih cocok bekerja sebagai wirausaha, atau mengatur unit bebas dalam sebuah organisasi yang besar (Robbins dan Judge, 2007).

Individu-individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi sangat termotivasi dengan bersaing dan menantang pekerjaan. Mereka mencari peluang promosi dalam pekerjaan. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk umpan balik pada prestasi mereka. Orang-orang seperti mencoba untuk mendapatkan kepuasan dalam melakukan hal-hal yang lebih baik. Prestasi yang tinggi secara langsung berkaitan dengan kinerja tinggi.

2. Motivasi pencapaian (n-Pow)

Kebutuhan kekuatan (nPow) merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, ini adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi. Individu dengan nPow tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif. Individu-individu yang termotivasi oleh kekuasaan memiliki keinginan kuat untuk menjadi berpengaruh dan mengendalikan.

Mereka ingin pandangan dan ide-ide mereka harus mendominasi dan dengan demikian, mereka ingin memimpin. Individu tersebut termotivasi oleh kebutuhan untuk reputasi dan harga diri. Individu dengan kekuasaan dan kewenangan yang lebih besar akan lebih baik dibanding mereka yang memiliki daya yang lebih kecil. Umumnya, manajer dengan kebutuhan tinggi untuk daya berubah menjadi manajer yang lebih efisien dan sukses. Mereka lebih tekun dan setia kepada organisasi tempat mereka bekerja. Perlu untuk kekuasaan tidak harus selalu diambil negatif. Hal ini dapat dipandang sebagai kebutuhan untuk memiliki efek positif pada organisasi dan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan itu.

3. Motivasi pencapaian (n-Aff)

Kebutuhan ketiga yaitu nAff adalah kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif), dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki dan menunjukkan kombinasi tiga karakteristik tersebut, dan perbedaan ini juga mempengaruhi bagaimana gaya seseorang berperilaku.

Individu-individu yang termotivasi oleh afiliasi memiliki dorongan untuk lingkungan yang ramah dan mendukung. Individu tersebut yang berkinerja efektif dalam tim. Orang-orang ingin disukai oleh orang lain. Kemampuan manajer untuk membuat keputusan terhambat jika mereka memiliki kebutuhan afiliasi tinggi karena mereka lebih memilih untuk diterima dan disukai oleh orang lain, dan hal ini melemahkan objektivitas mereka. Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih memilih bekerja di lingkungan yang menyediakan interaksi pribadi yang lebih besar. Orang-orang semacam memiliki kebutuhan untuk berada di buku-buku yang baik dari semua. Mereka umumnya tidak bisa menjadi pemimpin yang baik.

Orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan (n-Pow) dan kebutuhan afiliasi (n-Aff) memiliki keterkaitan dengan keberhasilan manajerial yang baik.

Seorang manajer yang berhasil memiliki n-Pow tinggi dan n-Aff rendah. Meski demikian, pegawai yang memiliki n-aff yang kuat yaitu kebutuhan akan afiliasi dapat merusak objektivitas seorang manajer, karena kebutuhan mereka untuk disukai, dan kondisi ini mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan seorang manajer. Di sisi lain, n-pow yang kuat atau kebutuhan untuk kekuasaan akan menghasilkan etos kerja dan komitmen terhadap organisasi, dan individu dengan nPow tinggi lebih tertarik dengan peran kepemimpinan dan memiliki kemungkinan untuk tidak fleksibel pada kebutuhan bawahan. Dan terakhir, orang n-ach yang tinggi yaitu motivasi pada pencapaian lebih berfokus pada prestasi atau hasil.

Dukungan Penelitian

Harrel dan Stahl (1984) menguji hubungan antara kebutuhan prestasi, kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi dengan kepuasan kerja pada pegawai profesional. Temuan penelitian menemukan bahwa untuk partner dan manajer, kebutuhan afiliasi berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja. Untuk partner dan manajer, pemeriksaan / spesialis pajak tingkat junior dan konsultan manajemen tingkat junior, kebutuhan power berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkorelasi positif dengan maksud untuk tetap dengan perusahaan mereka saat ini untuk semua tiga kategori. Kebutuhan untuk berprestasi berkorelasi positif dengan jam bekerja untuk pemeriksa / spesialis pajak tingkat junior, dan dengan penilaian kinerja perusahaan untuk mitra dan manajer serta audit / pajak spesialis tingkat junior. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori McClelland, yang belum pernah diterapkan untuk menentukan kepuasan kerja, mungkin memberikan penjelasan konseptual tentang mengapa beberapa orang mengalami kepuasan kerja yang relatif tinggi dalam lingkungan di mana pekerjaan serupa dengan mereka mengalami kepuasan kerja yang relatif rendah.

Lilly, Duffy & Virick, M (2006) menemukan bahwa kebutuhan McClelland bertindak sebagai anteseden konflik kerja-keluarga, dan bahwa mereka memiliki dampak yang berbeda pada konflik kerja-keluarga untuk wanita dan pria. (5). Moberg, C.R., Leasher, M (2011) dalam penelitiannya menemukan

bahwa Wiraniaga dari budaya Barat lebih termotivasi oleh kebutuhan untuk berprestasi, hubungan, dan kekuasaan daripada wiraniaga dari budaya Timur.

Teori motivasi kebutuhan McClelland merupakan salah satu teori motivasi yang secara luas. teori ini merupakan salah satu teori kebutuhan selain teori hierarki kebutuhan Maslow, ERG, dan teori dua faktor Herzberg. Menurut Robbins dan Judge (2007:260), dari empat teori motivasi kebutuhan, teori McClelland adalah teori yang paling banyak mendapatkan dukungan terutama kaitannya dengan pencapaian dan produktivitas.

5. *Teori Keadilan J. Stacy Adam*

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus dilakukan secara obyektif. Teori ini melihat perbandingan seseorang dengan orang lain sebagai referensi berdasarkan input dan juga hasil atau kontribusi masing-masing karyawan (Robbins, 2007).

Berry dan Houston (1993) mengatakan bahwa teori keadilan yang dikemukakan oleh J. Stacy Adam pada tahun 1965 merupakan teori kognitif motivasi kerja. Teori keadilan menyatakan bahwa manusia mempunyai pikiran, perasaan, dan pandangan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Teori ini diciptakan secara khusus untuk memprediksi pengaruh imbalan terhadap perilaku manusia. Adam mengemukakan bahwa individu-individu akan membuat perbandingan-perbandingan tertentu terhadap suatu pekerjaan. Perbandingan-perbandingan tersebut sangat mempengaruhi kemantapan pikiran dan perasaan mereka mengenai imbalan, serta menghasilkan perubahan motivasi dan perilaku. Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar, yaitu :

1. Individu berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan.
2. Apabila dirasakan ada kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi individu untuk menguranginya atau menghilangkannya.

3. Semakin besar persepsi ketidakadilannya, semakin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.
4. Individu akan mempersepsikan ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya, menerima gaji terlalu sedikit) lebih cepat daripada ketidakadilan yang menyenangkan (misalnya, mendapatkan gaji terlalu besar).

Hasil akhir dari suatu pekerjaan (seperti upah, prestise dan imbalan tambahan), dan masukan ke dalam pekerjaan (seperti usaha, tingkat pendidikan dan pengalaman), membentuk rasio bagi setiap individu sesuai dengan rumusan teori keadilan J. Stacey Adams. Individu membandingkan rasionya dengan rasio dari sumber referensi, seperti sesama pekerja di sampingnya untuk dapat menentukan adilnya situasi. Sebagai contoh seorang pekerja percaya bahwa ia bekerja dua kali lebih keras dari teman kerjanya tetapi ia juga mempersepsikan bahwa ia mendapat imbalan dua kali banyaknya dari teman kerjanya. Jika semua hal lain sama maka rasio sudah seimbang dan pekerja tersebut merasa sudah diperlakukan dengan adil. Menurut teori keadilan, sebagai hasil memperbandingkan rasio dengan sumber referensi, individu dapat mempersepsikan dirinya berada dalam salah satu dari tiga kondisi. Ketiga kondisi ini ialah

1. Ketidakaadilan karena imbalan lebih,

Ketidakaadilan karena imbalan berlebih terjadi bila seseorang mempersepsikan dirinya mendapat imbalan lebih untuk pekerjaan dibandingkan dengan masukan daripada orang lain. Dalam situasi seperti itu timbul rasa bersalah dan individu itu akan mencoba memperbaiki rasio. Untuk melakukan ini orang itu dapat merasionalisasikan ketidakadilan yang dipersepsikan (misalnya dengan memilih sumber referensi lain untuk memperbandingkan dirinya), atau mencari sarana untuk menyesuaikan rasio hasil akhir/masukan. Misalnya pekerja diupah per unit yang terselesaikan merasa dirinya diupah terlalu besar per unitnya, maka ia dapat mengurangi kecepatan kerjanya sehingga mengurangi upah yang akan ia terima. Atau seperti ini, ia dapat meningkatkan mutu kerja untuk dapat membenarkan tingginya upah.

2. Ketidakadilan karena imbalan kurang

Ketidakadilan karena imbalan kurang, terjadi bila individu merasa dirinya mendapatkan hasil akhir kurang dibanding masukan dari pekerjaan, dari sumber referensinya. Dalam situasi seperti itu individu mencoba menetapkan kembali keadilan dengan menambah atau mengurangi masukan. Sebagai contoh, di bawah kondisi upah per unit, riset menyarankan bahwa individu dengan imbalan kurang cenderung menambah jumlah unit pekerjaan tetapi mengurangi mutunya.

3. Kondisi yang adil.

Keadilan ada bila rasio hasil akhir/masukan dari sumber referensi dipersepsikan sama dengan milik individu. Dalam keadaan seperti itu tidak diharapkan akan ada perubahan perilaku karena rasio berada dalam keseimbangan.

Manfaat yang dapat diperoleh manajer dari teori keadilan untuk meningkatkan performa pegawai:

- a. Menyarankan bahwa manajer perlu menyediakan hasil akhir yang dipersepsikan oleh individu sebagai relevan dengan kebutuhannya. Sebagai contoh, sebuah penelitian pegawai perusahaan pelayanan umum menunjukkan bahwa jaminan pekerjaan merupakan hasil akhir terpenting bagi pegawai administrasi, sementara pekerja produksi mementingkan upah di atas semua hasil akhir lainnya. Kesempatan untuk maju menempati urutan kedua bagi pekerja produksi tetapi relatif tidak begitu penting bagi pekerja administrasi.
- b. Manajer perlu merencanakan sistem kompensasi yang dapat menghindari dampak yang merusak performa dari ketidakadilan imbalan yang kurang. Peningkatan dalam absensi, perputaran pegawai dan perilaku yang mengganggu merupakan gejala percobaan untuk menghilangkan ketidakadilan yang dipersepsikan.
- c. Manajer perlu untuk selalu mengingat bahwa imbalan berlebihan tidak selalu berakibat produksi bertambah atau perbaikan performa. Individu mampu untuk merasionalisasikan imbalan lebih yang sangat

besar. Juga dalam hal manajer mampu menciptakan ketidakadilan imbalan lebih, pegawai dengan cepat dapat menyesuaikan diri dengan tingkat imbalan yang tinggi. Hal ini mungkin terjadi terutama dalam situasi dimana pekerja tidak jelas mengetahui tingkat performa, kualifikasi sebelumnya dan tingkat kompensasi dari sumber referensi.

Teori ini diajukan oleh Adam (1963 dalam Carrel & Dittrich, 1978) yang menjelaskan bahwa individu membandingkan rasio usaha mereka dan imbalan dengan rasio usaha dan imbalan pihak lain yang dianggap serupa (similar). Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya. Persepsi keadilan tersebut akan menjelaskan berbagai sikap dan perilaku kerja. Teori ini berbasis pada teori pertukaran sosial (Tyler, 1994). Setiap individu mengharapkan bahwa mereka akan mendapatkan pertukaran usaha dan imbalan secara adil dari organisasi.

Elemen teori ini bersandar pada tiga asumsi (Carrel & Dittrich, 1978)

1. Teori ini menganggap bahwa orang mengembangkan kepercayaannya tentang apa yang menyebabkan hasil yang adil dan sebanding atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaannya.
2. Teori ini beranggapan bahwa orang cenderung membandingkan apa yang dipersepsikan harus menjadi tukaran mereka dengan organisasi atau majikan dengan apa yang ditukarkan orang lain dengan organisasi atau majikannya.
3. Teori ini juga beranggapan bahwa ketika orang percaya bahwa hal tersebut tidak sebanding, maka mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu.

Terdapat empat ukuran penting di dalam teori tersebut (Gibson et al., 1985):

1. Orang : individu yang merasakan bahwa dirinya diperlakukan adil atau tidak adil.
2. Perbandingan dengan orang lain : Setiap kelompok atau orang yang serupa dibandingkan oleh seseorang sebagai pembanding rasio usaha dan imbalan.
3. Masukan (*input*) : karakteristik individual yang dibawa ke dalam pekerjaan, seperti keberhasilan usaha dan karakteristik bawaan.

4. Perolehan (*outcome*) : Apa yang diterima individu dari pekerjaannya (penghargaan, upah dan tunjangan).

Berdasarkan pada rasio tersebut, ketidakadilan akan muncul ketika individu mempersepsikan bahwa rasio antara masukan dan perolehan yang diperolehnya lebih besar atau kurang dibandingkan pihak lain yang dijadikan referensi oleh individu tersebut (Gibson et al ., 1985).

Selanjutnya individu akan memilih siapa yang menjadi referensi pembanding untuk menetapkan persepsi adil atau tidak (Festinger, 1959 dalam Pinder, 1984). Jika individu mempersepsikan ketidakadilan maka individu tersebut akan merubah upaya kerja untuk mencapai keadilan (*changing effort to restore equity*) atau merubah cara pandang/ kognisi untuk mencapai keadilan (*changing cognitions to restore equity*).

Beberapa contoh pemulihan keadilan yang dilakukan individu atau karyawan (Gibson et al ., 1985):

1. Perubahan masukan. Karyawan dapat menentukan bahwa ia akan mempergunakan lebih sedikit waktu atau usaha untuk pekerjaan.
2. Perubahan perolehan. Karyawan dapat menentukan untuk memproduksi unit lebih banyak karena penerapan sistem upah per potong.
3. Perubahan sikap. Karyawan dapat bersikap kurang bersungguh-sungguh terhadap pekerjaannya.
4. Mengubah/ mengganti orang yang menjadi pembanding. Perubahan orang yang digunakan sebagai pembanding dalam upaya memulihkan keadilan.
5. Mengubah masukan atau perolehan orang yang dijadikan pembanding. Upaya ini dapat pula dilakukan untuk memulihkan keadilan.
6. Mengubah situasi. Keluar dari pekerjaan tersebut adalah upaya untuk mengubah perasaan tidak adil.

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- a. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar
- b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan suatu persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat macam hal sebagai pembanding, hal itu antara lain :

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang pada nantinya akan menjadi hak dari para pegawai yang bersangkutan.

6. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (Robbins, 2007). McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Dalam mengatur orang lain yang berada dibawah anda, mungkin mereka punya pemahaman dan persepsi yang berbeda-beda. Oleh Karena itu, anda harus mempunyai cara tertentu untuk mengatur mereka agar tetap mengikuti anda, bayangkan saja jika dalam perusahaan anda terjadi kekacauan antar personal tentunya hal ini membuat perusahaan anda kacau. Untuk mengatasi hal demikian kami akan memberikan anda pengetahuan mengenai orang-orang bawahaan anda agar mereka tetap konsisten pada pekerjaannya. Kami akan mengutipnya melalui

pendapat ahli yang namanya sangat dikenal dikalangan ilmu manajemen, organisasi, dan kepemimpinan.

Pada tahun 1950, **Douglas McGregor (1906-1964)**, seorang psikolog yang mengajar di MIT dan menjabat sebagai presiden Antioch College 1.948-1.954, mengkritik baik klasik dan hubungan manusia tidak memadai untuk sekolah sebagai kenyataan di tempat kerja. Dia percaya bahwa asumsi yang mendasari kedua sekolah mewakili pandangan negatif tentang sifat manusia dan pendekatan lain yang berdasarkan manajemen yang sama sekali berbeda serangkaian asumsi yang diperlukan. McGregor meletakkan ide-idenya dalam buku klasiknya 1957 artikel berjudul "*The Human Side of Enterprise*" dan buku tahun 1960 dengan nama yang sama, di mana ia memperkenalkan apa yang kemudian disebut humanisme baru. McGregor menyatakan bahwa pendekatan konvensional untuk mengelola didasarkan pada tiga proposisi utama, yang disebut Teori X:

1. Manajemen bertanggung jawab untuk mengatur unsur-unsur dari usaha produktif uang, bahan, peralatan, dan orang dalam kepentingan ekonomi berakhir.
2. Menghormati orang lain, ini adalah proses mengarahkan usaha mereka, memotivasi mereka, mengendalikan tindakan mereka, dan memodifikasi perilaku mereka agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tanpa intervensi aktif oleh manajemen, orang akan pasif bahkan resisten (perilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas.) untuk kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, mereka harus dibujuk, dihargai, dihukum, dan dikendalikan. Kegiatan mereka harus diarahkan. Tugas manajemen yang demikian hanya menyelesaikan sesuatu.

Menurut McGregor organisasi tradisional dengan ciri-cirinya yang sentralisasi dalam pengambilan keputusan, terfokus dalam dua model yang dia namakan Teori X dan Teori Y. Teori X menyatakan bahwa sebagian besar orang-orang ini lebih suka diperintah, dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab serta menginginkan keamanan atas segalanya. Teori ini juga menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja

memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Lebih lanjut menurut asumsi teori X dari McGregor ini bahwa orang-orang iri pada hakekatnya adalah:

1. Tidak menyukai bekerja
2. Tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah
4. Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi.
5. Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja.
6. Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk menyadari kelemahan dari asumsi teori X itu maka McGregor memberikan alternatif teori lain yang dinamakan teori Y. asumsi teori Y ini menyatakan bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya, tidak seperti yang diduga oleh teori X. Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta pengerahan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengarahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja. Secara keseluruhan asumsi teori Y mengenai manusia adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya bekerja dan bermain merupakan aktivitas-aktivitas fisik dan mental. Sehingga di antara keduanya tidak ada perbedaan, jika keadaan sama-sama menyenangkan.
2. Manusia dapat mengawasi diri sendiri, dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Kemampuan untuk berkreasi di dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh karyawan.

4. Motivasi tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri tetapi juga pada tingkat kebutuhan-kebutuhan fisiologi dan keamanan.
5. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

Dengan memahami asumsi dasar teori Y ini, Mc Gregor menyatakan selanjutnya bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu. Motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin, dengan memberikan pengarahan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut McGregor, manajemen ajaran ini didasarkan pada asumsi kurang eksplisit tentang sifat manusia. Yang pertama dari asumsi ini adalah bahwa individu tidak suka bekerja dan akan berubah jika ada kemauan. Asumsi selanjutnya adalah bahwa manusia tidak ingin tanggung jawab dan keinginan eksplisit arah. Selain itu, individu diasumsikan individu menempatkan keprihatinan di atas bahwa organisasi tempat mereka bekerja dan untuk menolak perubahan, keamanan menilai lebih dari pertimbangan-pertimbangan lain di tempat kerja. Akhirnya, manusia diasumsikan mudah dimanipulasi dan dikendalikan.

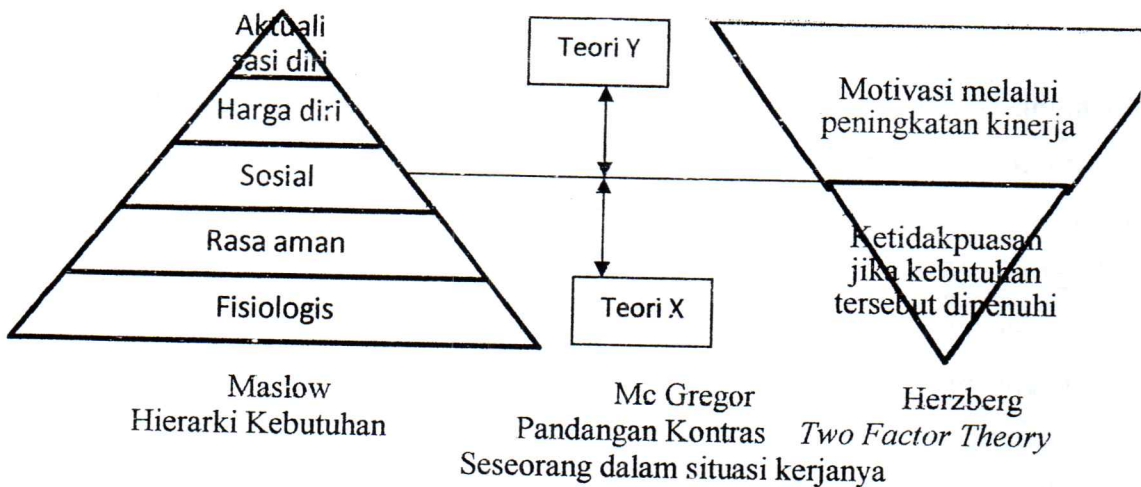
McGregor berpendapat bahwa baik klasik dan pendekatan hubungan manusia tergantung manajemen sama ini serangkaian asumsi. Gaya keras menyebabkan manajemen pembatasan output, saling tidak percaya, unionism, dan bahkan sabotase. McGregor disebut gaya kedua manajemen "lunak" dan mengidentifikasi metode-metode sebagai permisif dan kebutuhan kepuasan. McGregor menyarankan bahwa gaya lembut manajemen sering mengarah ke manajer 'kegagalan untuk melakukan peran manajerial mereka. level. Ia juga menunjukkan bahwa karyawan sering mengambil keuntungan dari manajer yang terlalu permisif dengan menuntut lebih banyak, melainkan tampil di tingkat yang lebih rendah.

McGregor tertarik pada karya Abraham Maslow (1908-1970) untuk menjelaskan mengapa asumsi Teori X tidak efektif menyebabkan manajemen.

Maslow telah mengusulkan bahwa kebutuhan manusia diatur dalam tingkat, dengan kebutuhan fisik dan keamanan di bagian bawah hierarki kebutuhan dan sosial, ego, dan kebutuhan aktualisasi diri di tingkat atas hirarki.

Titik dasar Maslow adalah bahwa begitu suatu kebutuhan terpenuhi, itu tidak lagi memotivasi perilaku; demikian, hanya tidak terpenuhi kebutuhan motivasi. McGregor menyatakan bahwa sebagian besar karyawan sudah mempunyai dan keselamatan fisik mereka pemenuhan kebutuhan dan motivasi bahwa penekanan telah bergeser ke sosial, ego, dan kebutuhan aktualisasi diri. McGregor mengajukan asumsi tersebut, yang ia percaya dapat menyebabkan lebih banyak manajemen yang efektif dari orang-orang dalam organisasi, di bawah rubrik Teori Y.

Gambar 6.3 berikut menunjukkan adanya kekuatan Sumberdaya manusia yang dikemukakan Mc Gregor yang telah memberikan makna lain terhadap Maslow dan Herzberg.



Gambar 6.3 : Kekuatan SDM oleh Mc Gregor

7. Teori Harapan (Vivtor H. Vroom)

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan.

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). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya: (1) durasi kegiatan; (2) frekuensi kegiatan; (3) persistensi pada kegiatan; (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan; (5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan; (6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan; (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan; (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

Sejak dikembangkan oleh Vroom, teori harapan dikembangkan lebih lanjut oleh ahli lain, antara lain oleh Porter & Lawler. Dalam pembahasan teori harapan selanjutnya akan dikemukakan teori harapan yang dikembangkan oleh Lawler berdasarkan pengembangan lebih lanjut dari model dari Porter-Lawler (1968), sebagaimana disajikan oleh Siegel & Lane (1982).

Model teori harapan dari Lawler mengajukan empat asumsi:

- a. Orang mempunyai pilihan-pilihan antara berbagai hasil-keluaran yang secara potensial dapat mereka gunakan. Dengan perkataan lain, setiap hasil-keluaran alternatif mempunyai harkat (*valence* = V), yang mengacu pada ketertarikannya bagi seseorang. Hasil keluaran alternatif, juga disebut tujuan-tujuan pribadi (*personal goals*), dapat disadari atau tidak disadari oleh yang bersangkutan. Jika disadari, maknanya serupa dengan penetapan tujuan-tujuan. Jika tidak disadari, motivasi kerjanya lebih bercorak reaktif.
- b. Orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa upaya (effort = E) mereka akan mengarah ke perilaku unjuk-kerja (performance = P) yang dituju. Ini diungkapkan sebagai harapan E-P.

- c. Orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa hasil-hasil keluaran (outcomes = O) tertentu akan diperoleh setelah unjuk-kerja (P) mereka. Ini diungkapkan dalam rumusan harapan P-O.
- d. Dalam setiap situasi, tindakan-tindakan dan upaya yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tadi yang dipilih oleh seseorang untuk dilaksanakan ditentukan oleh harapan-harapan (E-P, dan P-O) dan pilihan-pilihan yang dipunyai orang pada saat itu.

Model harapan dari Lawler menyatakan bahwa besar kecilnya motivasi seseorang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Indeks motivasi} = j_l \{ (E-P) \times j_m \{ [(P-O)(V)] \}$$

Menurut Lawler, faktor-faktor yang menentukan E-P (kemungkinan besarnya upaya menyebabkan tercapainya unjuk-kerja yang diinginkan) ialah harga diri atau kepercayaan diri, pengalaman lampau dalam situasi serupa, situasi sekarang yang aktual, komunikasi (informasi dan persepsi) dari orang lain. Misalnya P, unjuk-kerja yang diinginkan adalah nilai A untuk mata ujian psikologi Industri. Kepercayaan diri Anda besar akan kemampuan menguasai mata pelajaran ini. Pengalaman yang lampau bahwa jumlah 20 jam diperlukan mempelajari bahan mata ujian yang diperkirakan sama 'beratnya'. Lama ujian dua jam, sama dengan mata ujian lainnya. Persepsi orang lain terhadap Anda ialah bahwa Anda mampu menguasai bahan Psikologi Industri. Anda mempunyai pilihan untuk mencapai nilai A, B atau C. Jika ingin mencapai nilai A, maka Anda akan menyediakan waktu belajar selama 20 jam untuk mempelajari bahan Psikologi Industri.

Besar kecilnya harapan P-O (sebesar apa kemungkinannya untuk mendapatkan berbagai hasil-keluaran jika mencapai unjuk-kerja tertentu) juga ditentukan oleh berbagai faktor, yaitu: pengalaman yang lalu dalam situasi yang serupa, ketertarikan dari hasil-keluaran, kepercayaan dalam kendali internal dalam melawan eksternal, harapan-harapan E-P, situasi aktual dan komunikasi dari orang lain. Tercapainya unjuk-kerja yang diinginkan tidak menyebabkan adanya kebutuhan yang dipenuhi. Tetapi dengan tercapainya unjuk-kerja tersebut akan terkait kemungkinan diperolehnya hasil-keluaran yang memenuhi atau gagal

memenuhi kebutuhan-kebutuhan. Misalnya dengan dicapainya nilai A untuk Psikologi Industri diharapkan akan diperoleh kepercayaan yang lebih besar dari orang lain (hasil keluaran yang positif), iri hati dari rekan-rekan seangkatan (hasil-keluaran yang negatif), peningkatan kemudahan dan kelancaran dalam studi, penambahan teman untuk belajar bersama, makin besar kemungkinan untuk memperoleh promosi jabatan, dan sebagainya.

Komponen ketiga dari model Lawler ialah harkat atau *valence* (V) yang mencerminkan bagaimana perasaan Anda terhadap berbagai hasil-keluaran. Hasil-keluaran adalah positif, jika Anda lebih ingin mencapainya, negatif jika Anda tidak ingin mencapainya, dan netral, jika Anda tidak mempedulikan hasil-keluarannya. Harkat diungkapkan dalam angka dan berkisar antara +1 sampai -1. misalnya mendapat promosi jabatan mendapat harkat +0,9, sedangkan menimbulkan iri hati pada rekan seangkatan mungkin harkatnya -0,5. Teori pengharapan berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu, dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut.

Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan, mengatakan seseorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia menyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik (Victor Vroom dalam Robbins 2003:229)

Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik baik saja, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan (Hasibuan 2001:165). Apabila harapan dapat menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Sebaliknya jika harapan tidak tercapai, karyawan akan menjadi malas.

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu

- a. Harapan (*expectancy*)
- b. Nilai (*Valence*)

c. Pertautan (*Inatrumentality*)

Harapan (*expentancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan merupakan propabilitas yang memiliki nilai berkisar nol yang berarti tidak ada kemungkinan hingga satu yang berarti kepastian.

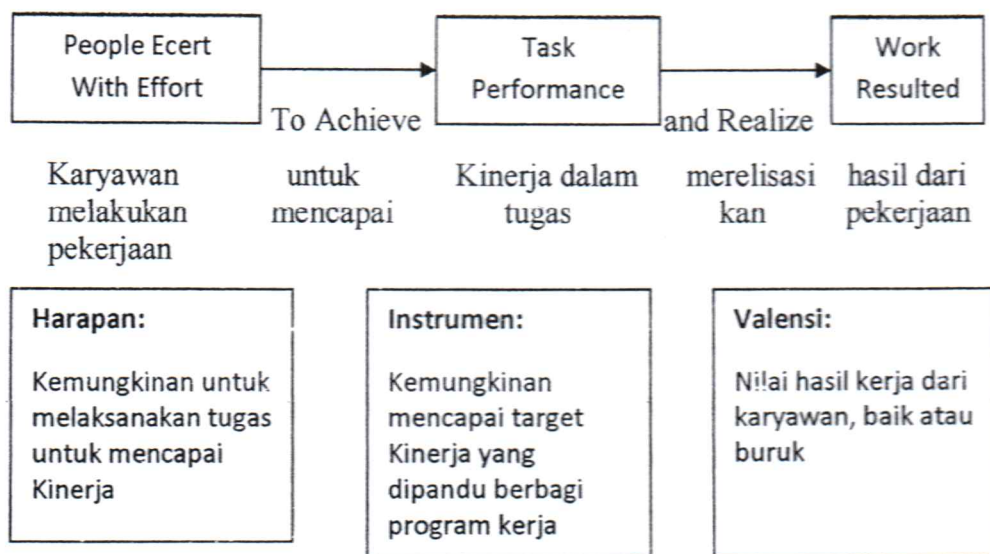
Nilai (*Valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu tertentu.

Pertautan (*Inatrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat ke dua.

Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara -1 yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat ke dua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu $+1$ yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat ke dua. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
- c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif.

Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan. Gambar 6.4 berikut menunjukkan hubungan Harapan-Instrumen-Valensi.



Gambar 6.4 : Diagram hubungan Harapan-Instrumen-Valensi

D. Motivasi Kerja Dosen

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Motivasi untuk melaksanakan tugas-tugas guru yaitu suatu keadaan atau kondisi yang mendorong dan mengarahkan individu dalam melaksanakan tugasnya secara tekun dan kontinyu. Dalam penelitian ini akan mengungkap seberapa besarnya intensitas dorongan seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya tanpa banyak mempertimbangkan berapa imbalan materi yang akan diperoleh atas kinerjanya (intristik).

Menurut John M. Ivancevich dkk (2007), Manajer harus mengambil peran aktif dalam memotivasi karyawan mereka :

1. Manajer dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan, turut campur dan membantu mendorong, mendukung dan mempertahankan perbaikan.
2. Manajer harus sensitif terhadap berbagai kebutuhan, kemampuan dan tujuan karyawan.
3. Pengawasan berkesinambungan merupakan tanggungjawab manajer.

4. Manajer harus berusaha menyediakan pekerjaan yang menawarkan tantangan tugas dan beragam kesempatan untuk kepuasan kebutuhan karyawan.

Motivasi terbentuk setidaknya tiga komponen berbeda. Arah merujuk pada apa yang dipilih untuk dilakukan oleh seorang individu ketika disajikan sejumlah tindakan alternatif. Intensitas merujuk pada kekuatan dari respon individu ketika pilihan arah dibuat. Terakhir ketekunan merujuk pada kekuatan menetap dari perilaku atau beberapa lama seseorang akan mendedikasikan usaha.

E. Peran Motivasi dalam Kinerja

Hasil analisis penelitian Rajiv, et al., (2003) menunjukkan bahwa Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai adalah diterima, ini dibuktikan dengan nilai C.R sebesar 1,891 dan nilai P sebesar 0.020 signifikan pada tingkat 0,05, maka dapat disimpulkan semakin meningkatnya tingkat motivasi akan memberikan pengaruh terhadap semakin meningkatnya kinerja pegawai

Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Hasil penelitian Chalimah *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti semakin meningkat motivasi pegawai yang ada di Universitas Pekalongan maka kinerja pegawai semakin meningkat. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik, untuk lebih dihargai dan bermartabat di dalam organisasi, memperoleh kesempatan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pegawai lain, merasa aman dalam menjalankan

pekerjaan dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari maka akan menyebabkan kinerja pegawai semakin meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Rajib Mehta, *et al.*, (2003) menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Untuk memelihara semangat (moral) pegawai, maka perlu ditumbuhkan motivasi kerja yang tinggi dari pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui upaya peningkatan kesejahteraan seluruh pegawai. Keinginan atau motif dilandasi apa yang menjadi kebutuhan dan motif ini akan mendorong kedalam pencapaian tujuan organisasi. "Motivasi merupakan sebab, alasan dasar pemikiran, dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai". Sesuai hasil penelitian ini bahwa motivasi sebagai variabel mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dorongan dari dalam individu tersebut dapat menjadikan mediasi peningkatan kinerja pada tingkat kepemimpinan tertentu.

Rangkuman

Karyawan yang termotivasi memainkan peran kunci dalam keberhasilan organisasi, dan masa lalu penelitian menunjukkan hubungan positif antara persepsi pemberdayaan dan motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik dan manfaat mempengaruhi dimensi pemberdayaan berbeda untuk pekerja tingkat rendah daripada yang mereka lakukan untuk manajer. Yaitu, umpan balik kinerja positif dengan hanya satu dimensi dan imbalan berbasis kinerja membawa dampak negatif terhadap dua dari tiga dimensi. teknik yang bekerja untuk persepsi peningkatan pemberdayaan manajer tidak dapat bekerja di bawah organisasi tingkat dan bahkan jika berhasil, peningkatan motivasi karyawan terkait di mungkin tidak signifikan. menunjukkan bahwa dua kunci aspek sistem kontrol suatu perusahaan, yaitu umpan balik kinerja dan sistem penghargaan, dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap pemberdayaan karyawan dipersepsikan, tugas motivasi, dan kinerja.

Organisasi tidak mempunyai suatu monopoli absolut atas motivasi karyawan atau atas pengaruh emosional. Persepsi Karyawan bagi para manajer berarti sama. Orang mengenali bahwa banyak dari faktor organisatoris, beberapa diluar mereka supervisor, memotivasi mereka, tetapi mereka membeda-bedakan manakala untuk mengevaluasi kemampuannya.

Motivasi merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia untuk pengembangan, pengarahan, dan peningkatan efektivitas kerja individu. Motivasi kerja seorang individu antara lain dipengaruhi oleh perasaan aman dalam bekerja, gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja serta perlakuan yang adil dari pemimpin.

Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan motivasi
2. Mengapa motivasi merupakan hal penting dalam sebuah organisasi, lebih-lebih pada organisasi perusahaan bisnis
3. Menagapa Manajer harus mengambil peran aktif dalam memotivasi karyawan mereka

Jawaban

1. Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Hasibuan (1999) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.
2. Menurut Mulyono (2008), menyatakan motivasi merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia untuk pengembangan, pengarahan, dan peningkatan efektivitas kerja individu. Motivasi kerja seorang individu antara lain dipengaruhi oleh perasaan aman dalam bekerja, gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja serta perlakuan yang adil dari pemimpin.

3. Manajer harus mengambil peran aktif dalam memotivasi karyawan mereka :
 - a. Manajer dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan, turut campur dan membantu mendorong, mendukung dan mempertahankan perbaikan.
 - b. Manajer harus sensitif terhadap berbagai kebutuhan, kemampuan dan tujuan karyawan.
 - c. Pengawasan berkesinambungan merupakan tanggungjawab manajer.
 - d. Manajer harus berusaha menyediakan pekerjaan yang menawarkan tantangan tugas dan beragam kesempatan untuk kepuasan kebutuhan karyawan.

Referensi

- Andrea R. Drake, Jeffrey Wong, Stephen B. Salter. Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research In Accounting* Volume 19, 2007 pp. 71–89
- Berry, L.M., Houston, J.P. (1993). Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. *Journal American Psychologist*, 52:130-139.
- Buhler, Patricia, 2004, *Alpha Teach Yourself Management Skills*, Edisi Pertama, diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi Atmoko, Jakarta: Prenada
- Chalimah. Akhmad Sakhowi. Zahro. 2013. Keterkaitan Kepemimpinan, Komunikasi dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Proceeding Human Resources Managemet Seminar*. Semarang. 29 Oktober: 115-142
- Hasibuan, Malayu S.P ., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Harrell, A. M., Stahl, M. J. 1984. McClelland's Trichotomy of Needs Theory and the Job Satisfaction and Work Performance of CPA Firm Professionals. *Accounting, Organizations and Society*. Volume 9, Issues 3–4, 1984, Pages 241–252
- John M.Ivancevich dkk, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta . Penerbit Erlangga
- Lilly, J.D., Duffy, J.A., Virick, M. 2006. A gender-sensitive study of McClelland's needs, stress, and turnover intent with work-family conflict, *Women In Management Review*, Vol. 21 Iss: 8, pp.662 – 680.
- Moberg, C.R., Leasher, M. 2011. Examining the differences in salesperson motivation among different cultures, *American Journal of Business*, Vol. 26 Iss: 2, pp.145 – 160.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. PT Remaja. Rosdakarya: Bandung.

- Mulyono, 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal STIE AUB Surakarta*.
- Nitin Nohria, Boris Groysberg dan Linda-Eling Lee(2003), Employee Motivation A Powerful New Model *Harvard Business Review* .July–August 2008
- Rajiv Mehta, Alan J. Dubinsky, Rolph E. Anderson, (2003) "Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Iss: 1/2, pp.50 – 85
- Robbin, SP., 2007, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Edisi 9 (Indonesia). Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. terj. Diana Angelica. Jakarta . Salemba Empat
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Lembaga Administrasi Negara (LAN) . Bandung. Mandor Maju.
- Timpe, A. Dale. 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Memotivasi Pegawai*. PT. Gramedia Asri Media : Jakarta

BAB VII

PERILAKU KERJA INOVATIF

Tujuan Pembelajaran

Bab VII ini menguraikan perilaku kerja inovatif yang diawali dengan pembahasan pengertian inovasi, inovasi dan perilaku kerja inovatif, kreatifitas dan perilaku kerja inovatif, tahapan perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif di organisasi nirlaba, iklim kreatif, gaya kognitif dan diakhiri dengan pembahasan studi empiris pengaruh iklim kreatif, kepemimpinan transformasional, dan gaya kognitif terhadap perilaku kerja inovatif. Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian inovasi
2. Menghubungkan inovasi dan perilaku kerja inovatif
3. Menghubungkan kreatifitas dan perilaku kerja inovatif
4. Mendiskripsikan tahapan perilaku kerja inovatif
5. Menjelaskan perilaku kerja inovatif di organisasi nirlaba
6. Menjelaskan iklim kreatif
7. Mendiskripsikan gaya kognitif, dan
8. Menganalisis pengaruh iklim kreatif, kepemimpinan transformasional, dan gaya kognitif terhadap perilaku kerja inovatif.

Uraian

A. Pengertian Inovasi

Istilah inovasi dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter pada tahun 1934. Inovasi dipandang sebagai kreasi dan implementasi 'kombinasi baru'. Istilah kombinasi baru ini dapat merujuk pada produk, jasa, proses kerja, pasar, kebijakan dan sistem baru. Dalam inovasi dapat diciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham, maupun masyarakat luas. Oleh karenanya sebagian besar definisi dari inovasi meliputi pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru (De

Jong & den Hartog, 2003) sedangkan istilah 'baru' dijelaskan Adair (1996) bukan berarti *original* tetapi lebih ke *newness* (kebaruan). Arti kebaruan ini, diperjelas oleh pendapat Schumpeter bahwa inovasi adalah mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu menjadi satu kombinasi. Dengan inovasi maka seseorang dapat menambahkan nilai dari produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya bagi perusahaan tapi juga *stakeholder* dan masyarakat (De Jong & Den Hartog, 2003).

'Kebaruan' juga terkait dimensi ruang dan waktu. 'Kebaruan' terikat dengan dimensi ruang. Artinya, suatu produk atau jasa akan dipandang sebagai sesuatu yang baru di suatu tempat tetapi bukan barang baru lagi di tempat yang lain. Namun demikian, dimensi jarak ini telah dijumpai oleh kemajuan teknologi informasi yang sangat dahsyat sehingga dimensi jarak dipersempit. Implikasinya, ketika suatu penemuan baru diperkenalkan kepada suatu masyarakat tertentu, maka dalam waktu yang singkat, masyarakat dunia akan mengetahuinya. Dengan demikian 'kebaruan' relatif lebih bersifat universal. 'Kebaruan' terikat dengan dimensi waktu. Artinya, kebaruan di jamannya. Jika ditengok sejarah peradaban bangsa Indonesia, maka pada jaman tersebut maka bangunan candi Borobudur, pembuatan keris oleh empu, pembuatan batik adalah suatu karya bersifat inovatif di jamannya.

Ruang lingkup inovasi dalam organisasi (Axtell, 2000), bergerak mulai dari pengembangan dan implementasi ide baru yang mempunyai dampak pada teori, praktek, produk, atau skala yang lebih rendah yaitu perbaikan proses kerja sehari-hari dan desain kerja. Oleh karenanya, penelitian inovasi dalam organisasi dapat dilakukan dalam 3 level yaitu inovasi level individu, kelompok, dan organisasi (Adair, 1996; De Jong & Den Hartog, 2003).

Jika dilihat dari kecepatan perubahan dalam proses inovasi ada dua macam inovasi yaitu inovasi radikal dan inovasi inkremental (Scot & Bruece, 1994). Inovasi radikal dilakukan dengan skala besar, dilakukan oleh para ahli dibidangnya dan biasanya dikelola oleh departemen penelitian dan pengembangan. Inovasi radikal ini

sering kali dilakukan di bidang manufaktur dan lembaga jasa keuangan. Sedangkan inovasi inkremental merupakan proses penyesuaian dan mengimplementasikan perbaikan yang berskala kecil. Yang melakukan inovasi ini adalah semua pihak yang terkait sehingga pendekatan pemberdayaan sesuai dengan model inovasi inkremental ini (Bryd & Brown, 2003; Jones, 2004). Lebih lanjut De Jong & Den Hartog, (2003) menguraikan bahwa inovasi inkremental terlihat pada sektor kerja berikut ini :

- i. *Knowledge-intensive service* (KIS) yakni usahanya meliputi pengembangan ekonomi sebagai contoh konsultan akuntansi, administrasi, R&D service, teknik, komputer, dan manajemen. Sumber utama inovasi dari kemampuan mereka untuk memberikan hasil desain yang sesuai untuk pengguna layanan mereka. Inovasi mereka hadirkan setiap kali dan tidak terstruktur.
- ii. *Supplier-dominated services* meliputi perdagangan retail, pelayanan pribadi (seperti potong rambut), hotel dan restaurant.

Macam Inovasi berdasarkan fungsi ada dua yaitu

inovasi teknologi dapat berupa produk, pelayanan atau proses produksi dan inovasi administrasi dapat bersifat organisasional, struktural, dan inovasi sosial (Artika & Cherly, 1997). Dalam mengimplementasikan ide diperlukan keberanian mengambil resiko karena memperkenalkan 'hal baru' mengandung suatu resiko. Yang dimaksud dengan pengambilan resiko adalah kemampuan untuk mendorong ide baru menghadapi rintangan yang menghadang sehingga pengambilan resiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas (Bryd & Brown, 2003). Oleh karenanya, jika tujuan semula melakukan inovasi untuk kemanfaatan organisasi, tetapi jika tidak dikelola dengan baik justru menjadi bumerang. Adapun inovasi yang sesuai dengan perilaku inovatif adalah inovasi inkremental. Dalam hal ini, yang melakukan inovasi bukan hanya para ahli saja tetapi semua karyawan yang terlibat dalam proses inovasi tersebut. Oleh karenanya sistem pemberdayaan karyawan sangat diperlukan dalam perilaku inovatif ini.

B. Inovasi dan Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Kanter (1988), inovasi adalah generasi, penerimaan dan implementasi ide-ide baru, proses, produk atau jasa. Karena inovasi, seseorang dapat menambah nilai, tidak hanya untuk perusahaan atau organisasi itu sendiri, tetapi juga pemangku kepentingan dan masyarakat. Peran sentral inovasi adalah kelangsungan hidup jangka panjang organisasi. Hal ini didasarkan pada ide-ide dan orang-orang yang mengembangkan, melaksanakan, bereaksi, dan memodifikasi terhadap ide (Van de Ven, 1986). Dengan demikian, penting untuk memahami bahwa inovasi didasarkan pada upaya individu untuk melakukan perilaku kerja inovatif bagi karyawan. Untuk memahami lebih lanjut tentang bagaimana hubungan antara inovasi dan perilaku kerja yang inovatif, dapat dijelaskan bahwa ada tiga tingkat di mana inovasi dapat terjadi (West and Altink, 1996; West and Farr, 1990), yaitu:

1. Tingkat individu

Perilaku kerja inovatif pada tingkat individu sangat dipengaruhi oleh perilaku kerja, sikap dan karakteristik individu rekan kerja. Perilaku kerja inovatif rekan kerja berkaitan dengan kemampuan mereka untuk merealisasikan ide-ide dan kemauan mereka, serta keterampilan untuk bekerja dengan ide-ide yang baru (Scott and Bruce, 1994; west and Farr, 1990). Beberapa peneliti menyebutkan hal ini sebagai inovasi individu (West and Altink, 1996)

2. Tingkat kelompok

Sebagian besar karyawan dalam organisasi biasanya tidak bekerja sendirian. Dalam prakteknya, keterampilan, sikap dan karakteristik rekan kerja dibawa bersama-sama, termasuk pemimpin (West and Altink, 1996). Pertemuan atau gabungan keterampilan, sikap dan karakteristik tersebut diharapkan dapat merangsang perilaku inovatif. Sebagai contoh, banyak manajer dapat menggunakan lintas fungsional rekan kerja untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Mereka berharap hal ini akan meningkatkan efektivitas dan kemampuan beradaptasi, dan bahwa hal itu meningkatkan kreativitas dan inovasi. Sejumlah

faktor yang diperlukan untuk inovasi tingkat tim, yaitu tim yang memiliki tujuan yang jelas, anggota kelompok yang selalu berpartisipasi dalam penetapan tujuan mereka, dan dukungan praktis disediakan sebagai untuk upaya peningkatan inovasi.

3. Tingkat organisasi

Inovasi di tingkat organisasi dapat ditentukan dari karakteristik utama, yaitu proses pengembangan, penentu dan konsekuensi hasil bisnis. Misalnya, tampak bahwa organisasi dengan struktur datar dan tingginya tingkat komunikasi antara departemen dan fungsi cenderung lebih inovatif dari organisasi hirarkis tradisional (Kanter, 1988).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, perilaku kerja yang inovatif adalah inovasi yang terjadi pada tingkat individu sebagai komponen inovasi dalam kelompok dan organisasi itu sendiri. Perilaku karya inovatif didefinisikan sebagai permulaan yang disengaja dan penerapan ide-ide, proses, produk, atau prosedur, dalam peran, kelompok atau organisasi, baru ke unit terkait dengan adopsi yang dirancang untuk secara signifikan menguntungkan individu, kelompok, organisasi atau masyarakat yang lebih luas (West and Farr, 1990)

C. Kreatifitas dan Perilaku Kerja Inovatif

Ada berbagai definisi kreativitas. Kebanyakan teori dan peneliti mengadopsi definisi kreativitas yang berfokus pada hasil tindakan kreatif. Kreativitas dapat didefinisikan sebagai produksi ide-ide baru oleh individu atau kelompok-kelompok kecil yang individu-individunya bekerja bersama-sama (Amabile, 1998).

Untuk menggambarkan bagaimana kreativitas yang dihasilkan sejak dilahirkan di tahun 1926, Wallas (dalam De Jong *et al.*, 2003) adalah pada awalnya menyusun model untuk membuat sketsa cara di mana seorang individu mungkin merancang dan menggunakan informasi dalam upaya untuk sampai pada solusi kreatif. Ia mengusulkan sebuah model yang terdiri dari empat fase: a) Persiapan.

Persiapan ini melibatkan pengakuan dan analisis awal dari masalah; b) Inkubasi. Selama fase ini tidak ada pekerjaan mental yang sadar pada masalah. Seseorang mungkin bekerja secara sadar pada masalah lain atau hanya bersantai, sambil istirahat. Tanpa disadari, namun, pikiran terus bekerja pada masalah, membentuk rangkaian dari asosiasi; c) iluminasi. Hal ini terjadi ketika ide menerobos ke kesadaran. Hal ini dapat ditandai dengan 'flash' atau kilatan, sebuah pencerahan tiba-tiba; d) Verifikasi. Fase ini melibatkan evaluasi, pemahaman, dan mengembangkan ide-ide seseorang.

Satu bisa tergoda unik berpikir kreativitas sebagai mirip dengan perilaku inovatif rekan kerja. Tapi, berdasarkan beberapa teori, perilaku inovatif adalah membangun lebih luas dan lebih kompleks dari kreativitas, yang umumnya hanya mengacu pada munculnya ide-ide baru. Kedua konstruksi berbeda dalam beberapa aspek penting (West and Farr, 1990). Tidak seperti, kreativitas, perilaku inovatif ini dimaksudkan untuk memberikan semacam keuntungan. Selain itu, perilaku inovatif memiliki komponen yang diterapkan secara jelas karena diharapkan dapat menghasilkan output yang inovatif. Hal ini memiliki dampak langsung pada orang lain dalam perusahaan atau bahkan masyarakat luas. Kreativitas dapat dianggap sebagai syarat untuk perilaku inovatif (Kleysen and Street, 2001; Scott and Bruce, 1994). Kreativitas adalah mungkin paling jelas dalam tahap inisiasi, ketika rekan kerja mengembangkan ide-ide dalam menanggapi kebutuhan yang dirasakan untuk inovasi. Sama seperti perilaku eksplorasi peluang dan munculnya ide, kreativitas bersifat divergen. Sebaliknya, perilaku di tahap kedua memiliki karakter yang lebih konvergen. Berpikir kreatif juga diperlukan saat pelaksanaan pertama dipertimbangkan, tetapi umumnya, pada tahap kedua dari proses inovasi sudah mulai kurang diperlukan untuk kreativitas.

D. Tahapan Perilaku Kerja Inovatif

Ada berbagai teori mengenai pada tahap perilaku kerja yang inovatif. Menurut Janssen (dalam Dorenbosch, *et al.*, 2005), perilaku kerja inovatif dipahami sebagai perilaku kompleks yang terdiri dari empat set keterkaitan kegiatan perilaku, yaitu (1) masalah pengakuan, (2) generasi ide, (3) ide dan promosi dan (4) realisasi ide.

Dua set pertama yaitu pengakuan masalah dan generasi ide mengawali gagasan perilaku yang berorientasi pada kreativitas, di mana perilaku kerja inovasi Kerja individu dimulai dengan pengenalan dan pemahaman masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, diikuti oleh munculnya ide baru dan berguna dalam konteks kerja sendiri. Dua set perilaku terakhir, yaitu promosi ide dan realisasi gagasan, sebagai acuan untuk implementasi yang berorientasi pada perilaku, termasuk promosi ide baru untuk orang-orang potensial (misalnya kolega dan manajer) dan dan mewujudkan ide-ide yang sebenarnya yang pada akhirnya dapat diterapkan dalam peran individu, kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Perlu ditekankan bahwa fokus pembahasan ini pada karyawan dengan kinerja inovatif dengan skala yang lebih kecil, pada inovasi pekerjaan yang berkontribusi terhadap praktek kerja karyawan sehari-hari. Kreativitas dan pelaksanaan yang keduanya adalah komponen inovasi (Axtell *et al.*, 2000). Dengan demikian, berdasarkan gagasan ini, dapat didefinisikan bahwa Perilaku Kerja Inovatif adalah pengenalan yang disengaja dan penerapan ide-ide, proses, produk atau prosedur, dalam peran individu, kelompok atau organisasi, baru ke unit yang terkait dengan adopsi yang dirancang yang secara signifikan menguntungkan bagi individu, kelompok, organisasi atau masyarakat yang lebih luas (West and Farr, 1990).

Konsep serupa lainnya dinyatakan oleh Kleysen dan Street (2001), menurut mereka, perilaku kerja inovatif terdiri dari dua tahap, yaitu:

1. Tahap Inisiasi

Perilaku rekan kerja dalam tahap inisiasi sebagai perilaku inovatif yang berbeda. Hal sebagai kompetisi untuk menjelajahi peluang, yang dapat meningkatkan ide-

ide baru. Awalnya, setiap gagasan harus dianggap sebagai Promoso dan kesempatan untuk meningkatkan hasil (Amabile, 1998; West and Altink, 1996). Orientasi tujuan bukanlah hal yang paling relevan saat ini . Akhir tahap inisiasi adalah memutuskan untuk mengimplementasikan ide. Perilaku inovatif yang berbeda terdiri dari eksplorasi peluang dan generalisasi ide. Hal ini lebih lanjut menjelaskan bahwa:

a) Eksplorasi Peluang

Eksplorasi peluang adalah kondisi yang diperlukan untuk memulai proses memulai dari rutinitas atau sistem organisasi yang didirikan

b) Generalisasi Ide

Generasi ide tentang perilaku rekan kerja yang diarahkan untuk menghasilkan konsep-konsep untuk tujuan perbaikan (Keyser and Street, 2001)

2. Tahap Implementasi

Setelah memutuskan untuk mengimplementasikan ide, sebuah perusahaan layanan benar-benar mengembangkan tes dan meluncurkan layanan baru, sehingga dalam tahap ini ide berubah menjadi hasil yang konkret. Pemilihan untuk label perilaku inovatif dalam tahap ini sebagai konvergen perilaku inovatif. Untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide, rekan kerja harus memiliki sikap yang lebih berorientasi hasil. Proses inovasi berakhir ketika layanan baru menjadi diserap ke dalam kehidupan sehari-hari dari organisasi itu diterima sebagai bagian dari status quo baru (Kanter, 1988). Intinya adalah bahwa rekan kerja harus menempatkan usaha yang cukup dalam mengembangkan, pengujian dan (internal atau eksternal) mengkomersilkan ide-ide baru. Konvergen perilaku inovatif terdiri dari:

a) Memperjuangkan

Rekan kerja yang bertanggung jawab utama untuk pengenalan inovasi sering tidak secara resmi ditunjuk oleh pengusaha, melainkan orang-orang

yang merasa komitmen pribadi yang kuat untuk ide tertentu dan mampu 'menjual' kepada orang lain.

b) Aplikasi

Aplikasi ini terkait dengan perilaku rekan kerja bertujuan untuk mengembangkan, menguji dan komersialisasi layanan baru. Ini berkaitan dengan inovasi membuat bagian rutin dari proses kerja

E. Perilaku Kerja Inovatif di Organisasi Nirlaba

Jenis perilaku kerja inovatif dalam organisasi nirlaba akan terkait dengan inovasi sosial. Hal ini mengacu pada saat strategi, konsep, ide dan organisasi yang memenuhi kebutuhan sosial dari semua jenis, dari kondisi kerja, pendidikan dan pendidikan untuk pengembangan masyarakat dan memperluas dan memperkuat masyarakat sipil. Konsep juga related untuk kewirausahaan sosial yang merupakan karya seorang entrepreneur sosial yang mengakui masalah sosial dan menggunakan prinsip-prinsip kewirausahaan untuk mengatur, membuat, dan mengelola sebuah usaha untuk membuat perubahan sosial (Drayton, 2005).

Menurut Kasali (2004), ada enam karakteristik untuk menjadi wirausaha sosial, yaitu:

1. Kesiediaan untuk berkorban dan siap untuk bertindak. Pengorbanan yang tidak hanya berkaitan dengan kekayaan rakyat, tetapi juga terkait dengan kesiediaan untuk memberikan waktu, sumber daya, dan pikiran mereka;
2. kesiediaan untuk bekerja di daerah yang tidak terlihat oleh orang lain;
3. Mereka siap untuk bekerja secara maksimal seperti kebanyakan pengusaha
4. Mereka siap dihancurkan struktur yang telah didirikan. Ini berarti bahwa mereka bekerja secara independen dan mereka tidak ingin dibatasi oleh struktur yang ada yang kebanyakan dipercaya orang;
5. Kesiediaan untuk membuat evaluasi diri dan
6. Kemauan untuk berbagi untuk keberhasilan.

Salah satu pengusaha sosial kontemporer terkenal adalah Muhammad Yunus, pendiri dan pengelola Grameen Bank yang dianugerahi Hadiah Nobel pada tahun 2006 untuk karyanya.

F. Iklim Kreatif

Menurut teori Kurt Lewin (dalam Patterson, *et al.*, 2005), dunia sosial dapat dibagi menjadi lingkungan, orang dan perilaku. Mengacu pada teori ini, dalam istilah manajemen, definisi iklim memisahkan analisis agen (manajer) dan subjek (karyawan) dan lingkungan (organisasi). Iklim adalah variabel sistem, melayani untuk mengintegrasikan individu, kelompok dan organisasi (Schneider and Reichers, 1983). Kebanyakan teori iklim organisasi member konsep iklim sebagai persepsi bersama karyawan peristiwa organisasi, praktik dan prosedur. Persepsi ini diasumsikan terutama deskripsikan secara afektif atau evaluatif (Schneider and Reichers, 1983). Iklim dianggap sebagai atribut organisasi, sikap, perasaan, dan perilaku konglomerat yang menjadi ciri khas kehidupan dalam organisasi, dan secara independen sebagai persepsi dan pemahaman tentang anggota organisasi.

Iklim Organisasi dan budaya sangat penting dalam perusahaan. Untuk membedakan antara iklim organisasi dan budaya sebagai dua istilah ini kadang-kadang digunakan saling menggantikan. Budaya organisasi menyangkut nilai-nilai, keyakinan, sejarah, tradisi dan seperti, mencerminkan dasar yang lebih dalam organisasi. Budaya adalah lama, berakar, dan biasanya lambat dan tidak mudah berubah. Iklim organisasi, bagaimanapun, mengacu pada pola berulang dari perilaku dicerminkan dalam kehidupan sehari-hari dan lingkungan organisasi, seperti yang dialami, dipahami dan diinterpretasikan oleh individu dalam organisasi. Ini menyangkut persepsi masyarakat, dan dari perilaku tersebut dan bagaimana mereka mempengaruhi sikap mereka di tempat kerja serta tingkat kinerja dan produktivitas. S

Svyantek and Bott (dalam Patterson, *et al.*, 2005) mengajukan definisi lain untuk mendukung perbedaan antara budaya organisasi dan iklim. Menurut mereka,

budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai-nilai bersama dan norma-norma yang dimiliki oleh karyawan yang membimbing interaksi mereka dengan teman sebaya, manajemen, dan klien. Sementara, iklim organisasi yang lebih berorientasi perilaku dalam iklim untuk kreativitas, inovasi, keselamatan atau jasa, dan mungkin diciptakan di tempat kerja.

Iklim kreatif adalah kondisi organisasi yang merangsang atau menghambat kreativitas dan inovasi (Ekvall, 1996). Iklim kreatif harus hati-hati dikembangkan dan hati-hati pula untuk menjaga lingkungan yang bebas dan terbuka yang mendorong inovasi. Iklim kreatif sangat penting untuk kelompok-kelompok yang harus berurusan dengan masalah yang tidak terstruktur sebagai masalah yang akan membutuhkan solusi kreatif (VanGundy, 1984).

Dimensi Iklim Kreatif

Penelitian sebelumnya menentukan bahwa ada beberapa faktor iklim kreatif yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori (VanGundy, 1984), meliputi:

1. Lingkungan eksternal
2. Iklim kreatif internal dari individu-individu dalam suatu kelompok
3. Kualitas hubungan interpersonal diantara anggota kelompok

Dimensi lain iklim kreatif yang diajukan oleh Gaddis *et al.*, (2003) sesuatu yang mendasarkan pada pengembangan ukuran dari iklim organisasi yang ilmiah. Mendasarkan pada penelitian mereka, Iklim kreatif memiliki delapan dimensi, yang meliputi:

1. Tantangan
2. Kebebasan
3. Dukungan ide kreatif
4. Humor
5. Berargumentasi
6. Adanya kesenjangan konflik

7. Pengambilan resiko
8. Saat yang memungkinkan munculnya ide

Mengikuti Amabile (1998), Iklim kreatif adalah bagian dari motivasi ekstrinsik. Hal ini dapat menjadi faktor positif melalui enam kemampuan managerial yang mempengaruhi factor-faktor dalam pekerjaan itu sendiri, meliputi:

1. Tantangan yang menstimulasi
2. Kebebasan atau otonomi untuk memanaje atau mengelola proses kreatif
3. Sumber daya yang memadai seperti waktu dan anggaran
4. Fitur pekerjaan dan kelompok kerja seperti beragam perspektif Manajemen Pengawas
5. Penerimaan kegagalan sebagai pengalaman belajar dan keterbukaan; dan
6. Dukungan Organisasi, dukungan untuk upaya kreatif

G. Gaya Kognitif

Gaya kognitif didefinisikan sebagai cara individu di mana seseorang merasakan, berpikir, belajar, memecahkan masalah, dan berhubungan dengan orang lain (Witkin, *et al.*, 1977). Gaya kognitif biasanya digambarkan sebagai dimensi kepribadian yang mempengaruhi sikap, nilai, dan interaksi sosial.

Kirton (1994) mengemukakan bahwa gaya kognitif seseorang semakin dilihat sebagai penting hal penting dalam peningkatan kinerja. Hayes and Allison (1994) menambahkan bahwa Gaya kognitif dapat digunakan dalam organisasi dalam konteks rekrutmen, tugas, dan kinerja pembelajaran, komunikasi internal, bimbingan karir dan konseling, komposisi tim dan membangun tim, manajemen konflik dan pelatihan dan pengembangan. Mengidentifikasi dan memahami gaya kognitif setiap karyawan memberikan kesempatan yang baik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas individu dan tim. Hal ini juga menjadi penentu fundamental perilaku individu dan organisasi yang memanifestasikan dirinya dalam tindakan kerja individu dan dalam sistem organisasi, proses, dan rutinitas. Selanjutnya, gaya kognitif seseorang diakui

menjadi indikator yang sangat baik untuk sikap sebagai kewirausahaan (Bouckenooghe and Van den Broeck, 2006).

Dimensi Gaya Kognitif

Sejumlah gaya kognitif telah diidentifikasi dan dipelajari selama bertahun-tahun. Kemandirian versus ketergantungan mungkin adalah gaya yang paling terkenal. Konsep ini menggambarkan kemampuan individu untuk mengidentifikasi elemen tertentu dari dalam bidang yang sangat kompleks. Hal ini mengacu pada kecenderungan untuk mendekati dalam analisis lingkungan, sebagai lawan global, fashion. Kemandirian adalah sejauh mana seseorang merasakan bagiannya sebagai bagian yang diskrit dari bidang sekitarnya sebagai keseluruhan. Kemandirian juga akan cenderung untuk mengatur kembali, restrukturisasi atau mewakili informasi untuk memenuhi kebutuhan konsepsi atau persepsi mereka sendiri (Altun an Cakan, 2006).

Daniels (dalam Altun an Cakan, 2006) menyimpulkan kecenderungan umum dari kemandirian dan ketergantungan meliputi:

1. Ketergantungan
 - a. Mengandalkan persepsi di sekitarnya
 - b. Mengalami kesulitan untuk menghadirkan, menggali, dan menggunakan isyarat yang tidak menonjol
 - c. Mengalami kesulitan menyediakan struktur untuk informasi yang ambigu
 - d. Mengalami kesulitan restrukturisasi informasi baru dan menempatkan hubungan dengan pengetahuan sebelumnya
 - e. Mengalami kesulitan mengambil informasi dari memori jangka panjang
2. Kemandirian
 - a. Melihat objek sebagai bagian yang terpisah dari yang lain
 - b. Dapat memisahkan item yang relevan dari item yang tidak relevan dalam suatu bidang

- c. Menyediakan struktur informasi bila tidak melekat dalam informasi yang disajikan
- d. Reorganisasi informasi untuk memberikan konteks untuk pengetahuan sebelumnya
- e. Cenderung lebih efisien dalam mengambil item dari memori

Kategori lain yang dikemukakan oleh Riding (1991), menyatakan bahwa semua gaya kognitif bisa dikategorikan menurut dua dimensi ortogonal.

1. Gaya analisis Wholist.

Gaya kognitif dengan analisis *wholist* dapat didefinisikan sebagai tendensi bagi individu untuk memproses informasi baik sebagai suatu kesatuan atau di bagian secara keseluruhan

2. Gaya kognitif Verbaliser-imager

Gaya kognitif Verbaliser-imager dapat didefinisikan cukup hanya sebagai kecenderungan individu untuk memproses informasi baik dalam kata-kata atau dalam gambar.

Perkembangan terbaru dalam pengukuran gaya kognitif adalah *Cognitive Style Inventarisasi* (Cosi), yang dikembangkan oleh Boukenooghe dan Van den Broeck (2006). Ada tiga dimensi CoSi, meliputi :

1. Gaya Planning

Individu dengan gaya perencanaan menggunakan berpikir analitis dan pengalaman. Mereka dicirikan oleh kebutuhan untuk struktur. Orang ini suka mengatur dan kontrol, dan lebih suka lingkungan kerja yang terstruktur dengan baik. Mereka mementingkan persiapan dan perencanaan untuk mencapai tujuan mereka. Mereka cenderung menghindari risiko. Mereka sangat ingin orang lain menghormati aturan dan kesepakatan.

2. Gaya Knowing

Individu dengan gaya knowing menggunakan berpikir analitis dan konseptual. Mereka mencari fakta dan data. Mereka ingin tahu persis cara hal-hal yang akan

dipecahkan , dan cenderung mempertahankan banyak fakta dan rincian. Mereka berorientasi pada tugas dan akurat, dan masalah yang kompleks seperti jika mereka dapat menemukan solusi yang jelas dan rasional

3. Gaya Creating

Individu dengan gaya menciptakan ditandai dengan pemikiran holistik dan konseptual. Mereka cenderung untuk menjadi kreatif dan menyukai eksperimen. Mereka melihat masalah sebagai peluang dan tantangan. Mereka tidak suka aturan dan prosedur. Mereka suka ketidakpastian dan kebebasan. Mereka lebih memilih untuk berpikir pada tingkat konseptual dan kurang tertarik pada implementasi praktis dari ide-ide. Mereka ambisius dan berorientasi pada prestasi.

H. Pengaruh Iklim Kreatif, Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kognitif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Temuan dalam penelitian Chalimah (2011) menunjukkan bahwa iklim kreatif, kepemimpinan transformasional, dan gaya kognitif mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal, yaitu gaya kognitif, dan faktor eksternal yaitu iklim kreatif dan kepemimpinan transformasional. Faktor internal, dalam hal ini gaya kognitif memiliki koefisien regresi sebesar 0,443 yang menunjukkan besarnya pengaruh gaya kognitif terhadap perilaku kerja inovatif, bila dibandingkan dengan faktor eksternal, dimana iklim kreatif sebesar 0, 016 dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,171. Gaya kognitif yang positif mempengaruhi perilaku inovatif adalah gaya kreatif. Sementara gaya perencanaan berpengaruh menurunkan perilaku kerja inovatif karyawan, dan gaya mengetahui saja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Berbeda dengan penelitian West and Farr (1990), iklim kreatif tidak berpengaruh secara positif terhadap perilaku kerja inovatif. Ada beberapa asumsi dari hasil penelitian tersebut:

1. Iklim kreatif mungkin lebih relevan untuk pengembangan inovasi radikal daripada inovasi peningkatan, sehingga iklim kreatif mungkin dapat berpengaruh tidak langsung pada proses inovasi dalam suatu organisasi
2. Kemungkinan adanya bias bagi persepsi karyawan terhadap iklim kreatif, karena karyawan berasal dari bagian yang berbeda. Sehingga mereka masih tidak mengabaikan bahwa faktor iklim kreatif mendukung proses inovasi dalam suatu organisasi.

Gaya kognitif berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif ini sejalan dengan temuan Scott dan Bruce (1994), yang menyatakan bahwa gaya kognitif adalah perasaan individu yang dipandang mempunyai pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Perbedaan individu dalam gaya kognitif mempengaruhi persepsi, pembelajaran, keputusan dan proses informasi. Gaya kognitif mempengaruhi bagaimana seseorang mengorganisasi dan menginterpretasikan informasi dan bagaimana mereka menggunakan interpretasinya dalam memandu kegiatannya (Hayes dan Allinson, 1994).

Beberapa hal yang dibutuhkan dalam perilaku kerja inovatif. Proses inovasi dapat difasilitasi melalui manajemen yang efektif yang berbeda dengan gaya kognitif. Hal ini dapat juga dilihat dari tiga variabel independen yang digunakan dalam penelitian Chalimah (2011), gaya kognitif yang memiliki hubungan yang kuat dengan hasil gaya kognitif ini sebagai variabel yang dominan mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Implementasi dari temuan ini adalah bahwa proses inovasi dapat dikelola secara efektif oleh pemahaman akan gaya kognitif karyawan. Misalnya pada tahapan inisiasi perilaku kerja inovatif dapat diperoleh dengan gaya yang lebih kreatif dari karyawan. Kemudian pada tahap implementasi, kita dapat mengkombinasikan antara pemahaman, perencanaan, dan gaya penciptaan. Hal ini dapat diaplikasikan pada kelompok kerjanya sendiri. Gaya kognitif dapat juga diaplikasikan pada penempatan karyawan, sesuai dengan prinsip *the right man at the right place, in the right job*, yang selanjutnya akan dapat menghasilkan kinerja yang paling bagus.

Rangkuman

Inovasi selalu dibutuhkan dalam setiap tahapan siklus kehidupan organisasi, yaitu pada tahapan yang awal, pertumbuhan, kematangan, bahkan pada tahapan ketika terjadi penurunan. Perubahan kompleks yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi mendorong organisasi untuk mencari cara yang baru dan efektif untuk bisa tetap melangsungkan organisasinya sehingga dapat berkinerja dalam jangka panjang. Perubahan yang terjadi menuntut kemampuan inovasi organisasi yang didukung oleh seluruh karyawan dan iklim organisasi, dan hal ini yang dikatakan sebagai perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh faktor internal karyawan yaitu gaya kognitif, dan faktor eksternal karyawan yaitu iklim kreatif dan kepemimpinan transformasional.

Latihan

1. Saudara jelaskan apa yang dimaksud dengan inovasi
2. Saudara jelaskan apa yang dimaksud dengan Perilaku kerja inovatif dan keterkatannya dengan inovasi
3. Saudara jelaskan karakteristik perilaku kinerja inovatif di organisasi nirlaba

Jawaban

1. Inovasi dipandang sebagai kreasi dan implementasi 'kombinasi baru'. Istilah kombinasi baru ini dapat merujuk pada produk, jasa, proses kerja, pasar, kebijakan dan sistem baru. Dalam inovasi dapat diciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham, maupun masyarakat luas.
2. Perilaku kerja yang inovatif adalah inovasi yang terjadi pada tingkat individu sebagai komponen inovasi dalam kelompok dan organisasi itu sendiri. Hubungan antara inovasi dan perilaku kerja yang inovatif, dapat dijelaskan bahwa ada tiga tingkat di mana inovasi dapat terjadi (West and Altink, 1996; West and Farr, 1990), yaitu:

a) Tingkat individu

Perilaku kerja inovatif pada tingkat individu sangat dipengaruhi oleh perilaku kerja, sikap dan karakteristik individu rekan kerja. Perilaku kerja inovatif rekan kerja berkaitan dengan kemampuan mereka untuk merealisasikan ide-ide dan kemauan mereka, serta keterampilan untuk bekerja dengan ide-ide yang baru (Scott and Bruce, 1994; West and Farr, 1990). Beberapa peneliti menyebutkan hal ini sebagai inovasi individu (West and Altink, 1996)

b) Tingkat kelompok

Sebagian besar karyawan dalam organisasi biasanya tidak bekerja sendirian. Dalam prakteknya, keterampilan, sikap dan karakteristik rekan kerja dibawa bersama-sama, termasuk pemimpin (West and Altink, 1996). Pertemuan atau gabungan keterampilan, sikap dan karakteristik tersebut diharapkan dapat merangsang perilaku inovatif. Sebagai contoh, banyak manajer dapat menggunakan lintas fungsional rekan kerja untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Mereka berharap hal ini akan meningkatkan efektivitas dan kemampuan beradaptasi, dan bahwa hal itu meningkatkan kreativitas dan inovasi. Sejumlah faktor yang diperlukan untuk inovasi tingkat tim, yaitu tim yang memiliki tujuan yang jelas, anggota kelompok yang selalu berpartisipasi dalam penetapan tujuan mereka, dan dukungan praktis disediakan sebagai upaya peningkatan inovasi.

c) Tingkat organisasi

Inovasi di tingkat organisasi dapat ditentukan dari karakteristik utama, yaitu proses pengembangan, penentu dan konsekuensi hasil bisnis. Misalnya, tampak bahwa organisasi dengan struktur datar dan tingginya tingkat komunikasi antara departemen dan fungsi cenderung lebih inovatif dari organisasi hirarkis tradisional (Kanter, 1988).

3. Perilaku kerja inovatif pada organisasi nirlaba dapat menciptakan wirausaha sosial. Menurut Kasali (2004), ada enam karakteristik untuk menjadi wirausaha sosial, yaitu:
- a. Kesiediaan untuk berkorban dan siap untuk bertindak. Pengorbanan yang tidak hanya berkaitan dengan kekayaan rakyat, tetapi juga terkait dengan kesediaan untuk memberikan waktu, sumber daya, dan pikiran mereka;
 - b. kesediaan untuk bekerja di daerah yang tidak terlihat oleh orang lain;
 - c. Mereka siap untuk bekerja secara maksimal seperti kebanyakan pengusaha
 - d. Mereka siap dihancurkan struktur yang telah didirikan. Ini berarti bahwa mereka bekerja secara independen dan mereka tidak ingin dibatasi oleh struktur yang ada yang kebanyakan dipercaya orang;
 - e. Kesiediaan untuk membuat evaluasi diri dan
 - f. Kemauan untuk berbagi untuk keberhasilan.

Referensi

- Adair, J. 1996. *Effective Innovation. How to Stay Ahead of the Competition*. London. Pan Books.
- Amabile, T.M., 1998, How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, sept/oct, 77-78
- Artika, Novriyana Sari & Cherly, Kemala Ulfa. 1997. Perilaku Inovasi Karyawan ditinjau dari empat Kuadran Iklim Organisasi, *Predicara*, volume 2, nomor 1: 1-7
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., 2000, Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas, *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 19, pp. 235-258
- Byrd, J & Brown, P.L. 2003. *The Innovation Equation. Building Creativity and Risk Taking in Your Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. A Wiley Imprint. www.pfeiffer.com
- Chalimah. 2011, The Effects of Creative Climate, Transformational Leadership and Cognitive Style To Innovative Work Behavior, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Universitas Padjadjaran ISSN 1412-3691, Accredited by Dikti No: 52/DIKTI/Kep/010, Volume XIII, nomor II: 120-130
- De Jong, J., Hartog, D., Zoetermer, 2003, *Leadership as a Determinant of Innovative Behavior: A Conceptual Framework*, Research Report, H2000303
- Dorenbosch, L., Van engen, M.L., Verhagen, M., 2005, On the Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resources Management through Production Ownership, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 (2): 129-141
- Drayton, B., 2005, *The Social Entrepreneur*, US News and World Report, Dated on 31 October 2005
- Hayes, J and Allinson, C.W. 1994. Cognitive style and Its Relevance for Management Practice, *British Journal of Management*, 5: 53-71
- Kanter, R., 1988, When a thousand flowers bloom: Structural, Collective, and Social Condition for Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, 169-211, Greenwich, CT: JAI Press

- Kasali, R., 2004, Social Entrepreneurship, www.jkt.detik.com, 15 Desember 2004
- Kleysen, R.F., and Street, C.T., 2001, Towards a Multi-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior, *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 284-296
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi
- Scout, S.G., and Bruce, R.A., 1994, Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 580-607
- Swandari, Fifi. 2003. Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* vol.1 No.2 Mei 2003 :93-102
- Van de Ven, A.H., 1986, *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York
- West, M.A., and Altink, W.M.M., 1996, Innovation at Work: Individual, Group, Organizational, and Social-Historical Perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 3-11
- and Farr, J., 1990, Innovation at Work: Psychological Perspective, *Social Behavior*, 4, 15-30

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Adair, J. 1996. *Effective Innovation. How to Stay Ahead of the Competition*. London: Pan Books.
- Afrisawati. 2013 implementasi data mining pemilihan pelanggan Potensial menggunakan Algoritma k-means . *Pelita Informatika Budi Darma*. Volume V Nomor 3 : 157-162
- Alice Tjandralila Rahardja 2004. Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.03 / Th.III / Desember 2004
- Amabile, T.M., 1998, How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, sept/oct, 77-78
- Amstrong, Michael and Baron, Angela. 2005. *Managing Performance: Performance Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Anand G, Kodali R. 2008. Benchmarking the Benchmarking Models. *Benchmarking : An International Journal* 15 (3) : 257 – 291.
- Andrea R. Drake, Jeffrey Wong, Stephen B. Salter. Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research In Accounting* Volume 19, 2007 pp. 71–89
- Anonim. 1997. *Pembinaan Profesionalisme Dosen*. Jakarta. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Artika, Novriyana Sari & Cherly, Kemala Ulfa. 1997. Perilaku Inovasi Karyawan ditinjau dari empat Kuadran Iklim Organisasi, *Predicara*, volume 2, nomor 1: 1-7
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., 2000, Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas, *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 19, pp. 235-258
- Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.

- Baird, Lloyd. 1986. *Managing Performance: American in Crisis*. St. Clair Management and Organizational Behavior Series, Wiley
- Berry, L.M., Houston, J.P. (1993). Psychology at Work. An Introduction to. Industrial and Organizational Psychology. *Journal American. Psychologist*, 52:130-139.
- Bhote, Keki R. 2003. *The Power of Ultimate Six Sigma*. New York : Amacom
- Boxwell Jr, Robert J .1994. *Benchmarking for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Buhler, Patricia, 2004, *Alpha Teach Yourself Management Skills*, Edisi Pertama, diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi Atmoko, Jakarta: Prenada
- Byrd, J & Brown, P.L. 2003. *The Innovation Equation. Building Creativity and Risk Taking in Your Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. A Wiley Imprint. www.pfeiffer.com
- Chalimah. 2011, The Effects of Creative Climate, Transformational Leadership and Cognitive Style To Innovative Work Behavior, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Universitas Padjadjaran ISSN 1412-3691, Accredited by Dikti No: 52/DIKTI/Kep/010, Volume XIII, nomor II: 120-130
- Aklamad Sakhowi. Zahro. 2013. Keterkaitan Kepemimpinan, Komunikasi dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Proceeding Human Resources Managemet Seminar*. Semarang. 29 Oktober: 115-142
- Cook, Sarah. 2004. *Customer Care Excelent*. Edisi Terjemahan, Jakarta: Lembaga Manajemen PPM
- Cooper, J. R.1998. A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation. *Management Decision*, 36(8): 493-502.
- Costello, S.J. 1994. *Managing Change in the Workplace. Business Skills Express Series*. Illinois: Irwin, Mirror Press
- Daghfous, N., Petrof, J.,& Pons, F. 1999. Value and Adoption of Innovations: A Cross-Cultural Study. *The Journal Consumer Marketing*, 16(4): 314-331

- David A.Aaker, Kumar, V. Day, George S. 2007. *Marketing Research*. 9 th. Edition. Danvers. John Wiley & Sons.
- David Rock. 2007. *Enam Langkah Mengubah Kinerja demi Kesuksesan Perusahaan Anda*. Jakarta : P.T. Gramedia.
- Denkena B, Apitz R, Liedtke C. 2006. Knowledge-based Benchmarking of Production Performance. *Benchmarking : An International Journal* 13 (1/2) : 190 – 199.
- De Jong, J., Hartog, D., Zoetermer, 2003, *Leadership as a Determinant of Innovative Behavior: A Conceptual Framework*, Research Report, H2000303
- Dessler, Gary. 2011. *Human resource management*. Twelfth edition. Boston, Massachusetts: Prentice Hall.
- Dewi pujiastuti, 2009. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Kedisiplinan Kerja dan Pendidikan dan Latihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Moewardi Surakarta. *Jurnal STIE AUB Surakarta*.
- Direktorat Jendral Anggaran, 2008, Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor PER-51-PB-2008, Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Donnelly. Gibson and Ivancevich. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I . Jakarta : Erlangga.
- Dorenbosch, L., Van engen, M.L., Verhagen, M., 2005, On the Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resources Management through Production Ownership, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 (2): 129-141
- Dragolea L, Cotirlea D. 2009. Benchmarking – A Valid Strategy for the Long Term ?. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 11 (2) : 813 – 826.
- Drayton, B., 2005, *The Social Entrepreneur*, US News and World Report, Dated on 31 October 2005
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership* (Terjemahan). Edisi Kedua. Jakarta. Prenada Media.

- Errol E. Joseph and Bruce E. Winston. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal* Volume: 26 Issue 1: 6-22
- Fathoni, A., 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Rineka Cipta
- Gary Yukl. 2005. *Leadership in Organizations* (6th Edition). New York. Prentice Hall.
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. 2010. The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 263-273.
- Griffin, R.W., 1987. *Management.*, Second Edition. Boston: Houghton Mifflin Press.
- Hamid, E.S., Rowi, Budiman. 2003. *Membangun Profesional Muhammadiyah*. Yogyakarta: LPTP Muhammadiyah dan UAD PRESS
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. Yogyakarta. BPFE.
- Hasibuan, Malayu S P ., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Harrell, A. M., Stahl, M. J. 1984. *McClelland's Trichotomy of Needs Theory and the Job Satisfaction and Work Performance of CPA Firm Professionals. Accounting, Organizations and Society. Volume 9, Issues 3-4, 1984, Pages 241-252*
- Hayes , J and Allinson, C.W. 1994. Cognitive style and Its Relevance for Management Practice, *British Journal of Management*, 5: 53-71
- Hersey, Paul and Blanchard, H. 1993. *Human Resources*. 6th edition. Prentice-Hall: Engle-wood.
- Hurley, R. & Hult, G. T. 1998. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Exemination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42-54.

- Irawan D, Handi. 2007. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : Elex Media Computindo
- Ishikawa, Jotu and Horiuchi, Eiji. 2009. Tariffs and Technology Transfer through an Intermediate Product, *Review of International Economics*, 17 (5) : 310-326
- Jacobs, F., Johnston, W. and Kotchetova, N. 2001. *Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting*. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30, No. 4, pp. 353-363 ...
- John M.Ivancevich dkk, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta . Penerbit Erlangga
- John P. Kotter, James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture And Performance*. New York. Free Press
- Kanter, R., 1988, When a thousand flowers bloom: Structural, Collective, and Social Condition for Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, 169-211, Greenwich, CT: JAI Press
- Kasali, R., 2004, Social Entrepreneurship, www.jkt.detik.com., 15 Desember 2004
- Kleysen, R.F., and Street, C.T., 2001, Towards a Muti-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior, *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 284-296
- Kotler, Philip Dan Kevin Lane Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Lalu Muhammad Imron, Kristiani ; 2006. WPS no.5 Januari 2007 1st draft Hubungan Antara Keterbukaan Komunikasi, Pemecahan Konflik, Kinerja Koordinator Kia Dengan Kepuasan Kerja Bidan Di Kabupaten Lombok Barat, Lombok Tengah, Dan Lombok Timur Propinsi Nusa Tenggara Barat *Working Paper Series No. 5 Januari 2007, First Draft Universitas Gadjah Mada Yogyakarta*.
- Liliweri A. 2008. *Dasar-dasar Komunikasi Kesehatan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Lilly, J.D., Duffy, J.A., Virick, M. 2006. A gender-sensitive study of McClelland's needs, stress, and turnover intent with work-family conflict, *Women In Management Review*, Vol. 21 Iss: 8, pp.662 – 680.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Martin F. 2008. A Performance Technologist's Approach to Process Performance Improvement. *International Society for Performance Improvement*. 47 (2) : 30 – 40.
- Miles, S.J., and Mangold, G., 2002. The impact team leader performance on team member satisfaction: the subordinate's perspective. *An International Journal Team Performance Management*. Vol.8 Number 5/6, pp. 113-121.
- Michael F. DiPaola dan Chriss Walther-Thomas . 2003. *Educational Policy, Planning and Leadership Program*. Florida. Center on personnel studies in special education
- Moberg, C.R., Leasher, M. 2011. Examining the differences in salesperson motivation among different cultures, *American Journal of Business*, Vol. 26 Iss: 2, pp.145 – 160.
- Moheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Moriarty JP, Smallman C. 2009. En Route a Theory of Benchmarking. *Benchmarking : An International Journal* 16 (4) : 484 – 503.
- Muhsin, 2008. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Guru Terhadap Motivasi Belajar. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UNNES* vol.3 no.2
- Mulyono, 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal STIE AUB Surakarta*.
- M. Novak, 2000. *Teologi Politik Radikal : Jendela*. Jakarta,
- Mutamimah Retno Utami. 2006. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja karyawan SMP Negeri 8 Semarang. *Tesis*. Surakarta. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNS.
- Niraj, R., Gupta, M., and Narasimhan, C., 2001. Customer Profitability In Supply Chain. *Journal of Marketing*, Volume 65 number 3 : 1-16

- Nitin Nohria, Boris Groysberg dan Linda-Eling Lee(2008), Employee Motivation A Powerful New Model *Harvard Business Review* .July–August 2008
- Nur Susilaningih, 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). *Jurnal STIE AUB Surakarta*.
- O’Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi
- Oweis, I. and Khera, R. 1998. *Geotechnology of Waste Management*, 2nd Edition, Boston : PWS Publishing Udekusuma. 2007. *Manajemen Kinerja : Definisi Manajemen*. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2011/12/>
- Patreese D. Ingram. 1997. Leadership behaviours of principals in inclusive educational settings, *Journal of Educational Administrasi*, Vol. 35 No 5.
- Pierre JS, Delisle S. 2006. An Expert Diagnosis System for the Benchmarking of SME’s Performance. *Benchmarking : An International Journal* 13 (1/2) : 106 – 119.
- Raaij, EM Van. MJA Vernooij, S van Triest. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*. Volume 32 number 7 : 573-583
- Rajiv Mehta, Alan J. Dubinsky, Rolph E. Anderson, (2003) "Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Iss: 1/2, pp.50 – 85
- Reinartz, Werner J and V Kumar. 2000. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of marketing* Volume 64 number 4 : 17-35
- Robbin, SP., 2007, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Edisi 9 (Indonesia). Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. terj. Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat

- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi* Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer.
- Robert Bacal, M.A., 1998. *Book & Purchasing Information Performance Management*. A Briefcase Book: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, John. Bailey, John. James Hunt and Richard Osborn. 1991 . *Managing Organizational Behaviour* (2nd edn). Brisbane: John Wiley.
- Scoot, S.G., and Bruce, R.A., 1994, Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 580-607
- Sedarmayanti. 2002. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Lembaga Administrasi Negara (LAN). Bandung. Mandor Maju.
- Soetjipto, Budi W. 2006. *Pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis Terhadap Penyimpangan dan Perilaku Negatif Karyawan*. *Jurnal Usahawan*, Vol. 02
- Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. 1992. What is human performance technology? In H. D. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. 2004. Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2010. *Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan)*. Edisi ke 5. Yogyakarta: Liberty.
- Swandari, Fifi. 2003. Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* vol.1 No.2 Mei 2003 :93-102
- Swan, J., Newel, H., Scarbrought, & Hislop. 1999. Knowledge Management and Innovations: Networks and Networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4): 262-275
- Trudy C. DiLiello. Dan Jeffery D. Houghton 2006. Maximizing organizational leadership capacity for the future Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 4, 2006 pp. 319-337

- Timpe, A. Dale. 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Memotivasi Pegawai*. PT. Gramedia Asri Media : Jakarta
- Van de Ven, A.H., 1986, *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada,
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- . 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- dan Kosasih, Oktarius. 2010. Perancangan Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan: Studi kasus Perusahaan Dago Engineering. *Jurnal Manajemen Teknologi, Indonesian Journal for The Science of Management*, Volume 9, Number 1 : 1-19
- Williams, Jane R. and Levy, Paul E. 2004. The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management* 30 (6): 881-905
- . 2005. Communications and information processing as a critical success factor in the effective knowledge organisation. *International Journal Business Information Systems*, Vol. 1, Nos. 1/2, 2005. Katz Graduate School of Business University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15260, USA.
- Williams, S. 2004. The Impact of Mood on Managerial Perceptions, *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 128-139.
- Wirawan. 2002. *Kapita Selektta Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UIHAMKA
- . 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- West, M.A., and Altink, W.M.M., 1996, Innovation at Work: Individual, Group, Organizational, and Social-Historical Perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 3-11

----- and Farr, J., 1990, Innovation at Work: Psychological Perspective,
Social Behavior, 4, 15-30

Yusuf Rahmat Demmandulu, 2004. Komunikasi dalam Sebuah Kepemimpinan
Suatu Refleksi Kritis Terhadap Pentingnya Komunikasi dalam Sebuah
Kepemimpinan oleh' *INTIM - Jurnal STT Intim Makassar*

