Drs. Heru Susilo. M.A
Fakultas Ilmu Administrasi
Email : heru_fia@ub.ac.id

1. Pendahuluan 1.1 Pengantar 2.1 Tujuan 2 Visi Organisasi 3 Misi Organisasi 4 Strategi Organisasi	5 Motivasi Kerja 6 Pelatihan Kerja dan Kemampuan Kerja 7 Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan 8 Sistem Manajemen Kerja

1. PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Organisasi bergerak atas perintah manajemen, sedangkan manajemen bergerak atas dasar visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas manajemen tanpa visi, dan misi ibarat mobil bergerak tanpa kendali sopir, tanpa arah dan bahkan terjadi kecelakan vatal. Menetapkan visi dan misi organisasi merupakan pekerjaan yang utama dan pertama yang perlu dilakukan oleh sebuah organisasi. Dengan visi dan misi yang jelas inilah manajemen dapat menetapkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia sebagai sumberdaya organisasi yang paling utama merupakan faktor yang amat vital dalam pencapaian tujuan organisasi atau dengan kata lain baik buruknya organisasi tergantung manusia di dalamnya. Apa jadinya organisasi jika karnyawannya tidak ada kemauan dalam berkeja dan juga tidak ada ketrampilan dalam melakukan tugas sehari-hari? Dapat dipastikan organisasi akan berhenti.

Agar organisasi dapat bergerak terus tanpa henti bahkan dapat berprestasi tidak ada jalan lain kecuali dapat mengelola karyawannya sesuai dengan kompetensinya, menumbuhkan semangat kerjanya secara terus menerus. Spencer (Moeheriono,2009:3) mengartikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaaanya atau karaktreristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang menjadi acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Selanjutnya dikemukakan bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab akibat. Jika dikaitkan dengan kinerja seseorang kompetensi, terdiri atas motif (motive), sifat (trait), konsep diri (self concept) dan ketrampilan (skill), serta pengetahuan (knowledge).

Paling tidak ada 4 (empat) fungsi yang terlibat alam mengelola kinerja karyawan Fombrun et. All (Michael Amstrong, 2003:11) yakni (1) Seleksi yaitu kegiatan mencocokkan sumberdaya manusia yang ada dengan jabatan yang tersedia (2) Penilaian/manajemen kinerja, (3) Imbalan, yakni sistem imbalan yang layak dan (4) Pengembangan karyawan. Mendesain manajemen kinerja merupakan kegiatan yang melibatkan banyak fungsi dalam organisasi, antara lain, fungsi budaya organisasi sebagai nilai, norma dan aturan organisasi, mencitakan iklim organisasi yang kodosif, merancang sistem imbalan yang layak bagi karyawan dan melatih serta mengembangkan karyawan secara terus menerus berkesinambungan tanpa batas.

1.2 Tujuan

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharakan dapat:

1.2.1 Memahami pengertian tentang Visi Organisasi dan membuat contoh visi organisasi
1.2.2 Memahami Misi Organisasi membuat contoh misi organisasi
1.2.3 Memahami pengertian Strategi Organisasi
1.2.4 Memahami beberapa pengertian Motivasi Kerja dalam organisasi
1.2.5 Memahami pengertian Pelatihan Kerja dan Kemampuan Kerja, dalam kaitannya dengan kinerja
1.2.6 Memahami tentang beberapa hal berkaitan dengan Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan
1.2.7 Memahami pengertian Sistem Manajemen Kinerja

2. Visi Organisasi

Di setiap aktivitas usaha apapun bentuknya, seberapa besar akitivitas, para pendiri usaha pastilah memiliki Misi dan Misi serta tujuan berusaha meskipun sangat sederhana sekalipun. Inspirasi dan cita-cita pendiri dan pemilik usaha, umunya diterjemahkan pada susunan kalimat yang diungkapkan dalam Misi dan Misi. Pada skala yang sangat kecil misalnya industri kecil atau industri rumah tangga Misi dan Visi jarang sekali atau bahkan Visi dan Misi yang dimilikinya tidak tertulis sebagaimana pada organisasi yang relatif besar, di mana Visi dan Misi tertampang di mana-mana bahkan sebagai alat promosi bagi perushaan. Para ahli manajemen telah banyak memberikan definisinya bahkan memberikan cara atau kiat membuat Misi dan Visi, dalam bab ini dikutipkan beberapa hal berkaitan dengan Misi dan Visi yang dikutipkan dari beberapa ahli.

Gaspersz (2005:225) mengungkapkan bahwa Visi organisasi meberikan kerangka kerja yang menuntun suatu nilai dan kepercayaan perusahaan. Visi perusahaan seharusnya bersifat sederhana, terdiri dari suatu kalimat penuntun atau motto yang dikethui dan dipercayai oleh setiap karyawan. Pada dasarnya setiap perusahaan dapat merumuskan visi organisasi yang menjadi kerangka kerja untuk menuntun kepercayaan dan niali-nilai dari perusahaan itu. Biasanya dari visi perusahaan itu, keudian dirumuskan langkah-langkah yang lebih konkret

untuk implementasi dengan mengacu kepada visi perusahaan. Gaspersz selanjutnya memberikan empat kunci sebagai berikut:

1. Keterlibatan total dari setiap level organisasi, termasuk manajemen senior, dalam aktivitas perbaikan kualitas.
2. Komunikasi yang efektif, agar setiap orang dlam organisasi itu mengetahui da mengerti visi organisasi yang telah dirumuskan.
3. Menghilangkan hambatan yang ada. Struktur-struktur, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan prosedur-prosedur harus diimplementasikan untuk mendukung kualitas.
4. Secara terus-menerus melakukan evaluasi dan perbaikan agar mencapai sasaran penting dari manajemen kualitas, seperti:kualitas produk meningkat, biaya lebih rendah, kesetiaan pada pelanggan lebih kuat, moral karyawan meningkat, dan tingkat keluar-masuk karyawan (*labor turn over*) lebih rendah.

Mulyadi (2001:799) memberikan gambaran bahwa Visi organiasi adalah kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa depan, melalui misi yang telah dipilih oleh organisasi. Tanpa arah umum yang akan dituju di masa depan, misi organisasi yang telah ditetapkan tidak akan membawa organisasi ke arah mana pun. Wibisono (2006,43) mendifinisakn bahwai Visi merupakan rangkain kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Secara singkat dapat dinyatakan, visi adalah pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan Merupakan hal yang sangat bagus jika setiap orang di dalam perusahaan mengerti akan menjadi apa perusahaan tempat mereka bekerja di masa depan. Visi mencanangkan masa depan perusahaan untuk 3 sampai dengan 10 tahun ke depan, yang merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. 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 *(coroporate culture).*

Selanjutnya Wibisono (2006,43)menyebut bahwa visi yang baik memiliki kriteria sebagai berikut:

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

3. Misi Organisasi

Mulyadi (2001:798) *Misi sebagai Pemfokus Usaha*. Misi adalah jalan pilihan (*the chosen track*) suatu organisasi untuk menyediakan produk/jasa bagi customer-nya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (*uncharting world*). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan *custumer*-nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin. Manajer perlu memiliki kemampuan untuk merumuskan misi organisasi yang dipimpinnya untuk memfokuskan seluruh sumberdaya organisasi ke bisnis yang menjadi misi organisasinya.

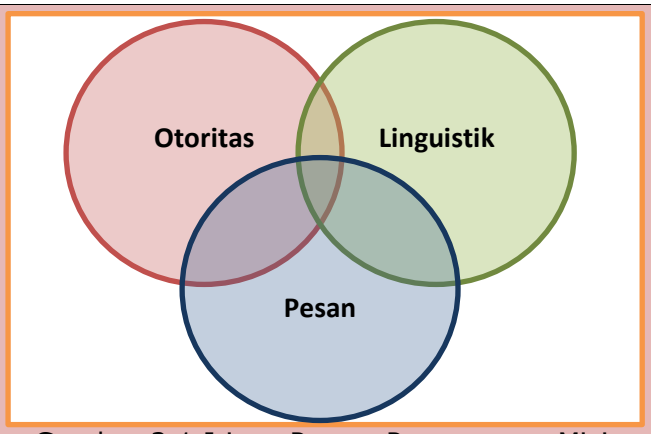
Menurut Wheelen (Wibisono 2006:46), misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Kalkbrenner (2000) Pernyataan misi, merupakan sebuah kompas yang membantu anda menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat saat anda tersesat dalam rimba bisnis saat ini

Ditambahkan oleh Wibisono (2006,46), tujuan dari pernyataan misi adalah mengomunikasikan kepada *stakeholder*, di dalam maupun luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam suatu bahasa dan komitmen yang dapat dimenegerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait.

Selanjutnya Wibisono (2006,47) menjabarkan langkah penyusunan misi yang umum dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan mengkuti tahap-tahap berikut ini:

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

Pada dasarnya penyusunan misi merupakan upaya mencari irisan antara otoritas organisasi/perusahaan, penyusunan bahasa (linguistik), dan pesan yang ingin disampaikan oleh organisasi/perusahaan tersebut, seperti tampak pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Irisan Proses Penyusunan Misi
(Wibisono; 2006.47)

Untuk menjamin bahwa misi yang telah dicanangkan merupakan sebuah misi yang bagus, Wibisono (2006,47) menajbarkan, misi tersebut adalah:

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

4. Strategi Organisasi

Armstrong (2003, 38) mengutip berbagai definisi strategi dalam beragam cara;

1. Strategi adalah penetapan tujuan dasar jangka panjang dan sasaran perusahaan, dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sasaran ini. (Chandler, 1962)
2. Strategi adalah sekumpulan pilihan dasar atau kritis mengenai tujuan dan cara dari bisnis. (Child, 1972)
3. Strategi memperhatikan dengan sungguh-sungguh arah jangka panjang dan cakupan organisasi. Strategi juga secara kritis memperhatikan dengan sungguh-sungguh posisi organisasi itu sendiri dengan memperhatikan lingkungan dan secara khusus memperhatikan pesaingnya. Strategi memperhatikan secara sungguh-sungguh pengadaan keunggulan kompetitif, yang secara ideal berkelanjutan sepanjang waktu, tidak dengan manuver teknis, tetapi dengan menggunakan perspektif jangka panjang secara keseluruhan. (Faulkner dan Johnson. 1992)
4. Strategi arah dan cakupan organisasi yang secara ideal untuk jangka yang lebih panjang, yang menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan yang berubah, dan secara khusus, dengan pasarnya, dengan pelanggan dan kliennya untuk memenuhi harapan *stakeholder.* (Johnson dan Scholes, 1993)

5. Strategi bisnis memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapabilitas internal perushaan dan lingkungan eksternal. (Kay, 1999)

Disimpulkan oleh Armstrong (2003, 39), strategi mungkin dapat didefinisikan sebagai pernyataan mengenai cita-cita organisasi, ke mana akan pergi dan, secara luas, bagaimana mencapai arah yang dituju. Dalam bentuk paling sederhana, strategi dalam perusahaan komersial menjawab pertanyaan: "Bisnis apa yang kita geluti?" dan, "Bagaimana kita akan menghasilkan uang dari bisnis ini?". Strategi menentukan arah yang akan ditempuh perushaan dalam kaitannya dengan lingkungannya dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tekanannya adalah tindakan terfokus yang membedakan perusahaan dengan pesaingnya (Purcell, 1999). Strategi merupakan deklarasi maksud yang mendefinisikan cara untuk mencapai tujuan, dan memperhatikan dengan sungguh-sungguh alokasi sumber daya perusahaan yang penting untuk jangka panjang dan mencocokkan sumber daya dan kapabilitas dengan lingkungan eksternal. Strategi merupakan perspektif, di mana isu kritis ataui faktor keberhasilan dapat dibacarakan, serta keputusan stratejik bertujuan untuk membuat dampak yang besar serta jangka panjan kepada perilaku keberhasilan organisasi.

5. Motivasi Kerja

5.1 Pengertian Motivasi

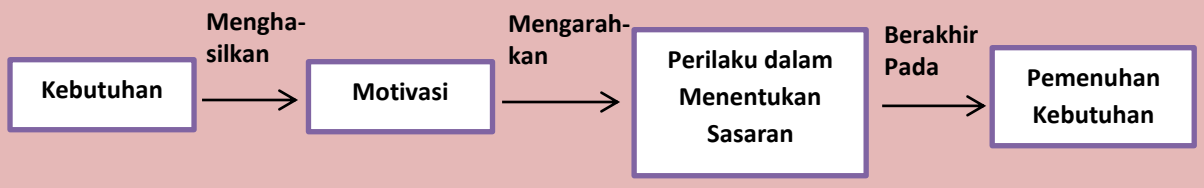
Motivasi berasal dari motive atau dengan prakata bahasa latinnya, yaitu movere, yang berarti "mengerahkan". Seperti yang dikatakan Liang Gie (Martoyo,2000) motive atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi atau motivation berarti pemberian motiv, penimbulan motivasi atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivation adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Martoyo , 2000).

Manusia dalam aktivitas kebiasaannya memiliki semangat untuk mengerjakan sesuatu asalkan dapat menghasilkan sesuatu yang dianggap oleh dirinya memiliki suatu nilai yang sangat berharga, yang tujuannya jelas pasti untuk melangsungkan kehidupannya, rasa tentram, rasa aman dan sebagainya.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam (Gitosudarmo dan Mulyono , 1999), yaitu:

a. Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif

b. Motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/ uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya



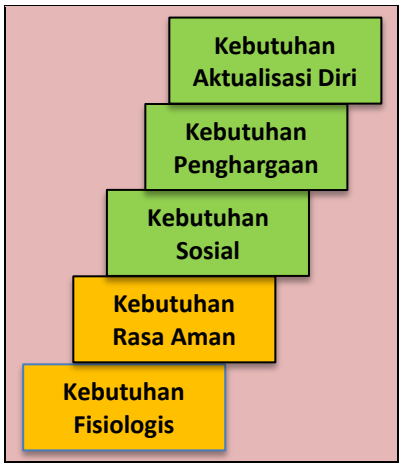
Proses Motivasi

Boone & Kurtz (2002:217)

5.2 Teori Motivasi Kerja

5.2.1 Teori Hirarkhi Kebutuhan Maslow

A. Maslow mempelajari kebutuhan untuk memperoleh pemahaman bagaimana perusahaan memotivasi karyawannya. Dia mengembangkan daftar mengenai berbagai kebutuhan manusia berdasarkan asumsi-asumsi penting berikut:



- Motivasi berasal dari kebutuhan
- Orang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi; kebutuhan yang telah terpenuhi tidak lagi memberikan motivasi
- Kebutuhan manusia disusun menurut hirarkhi kepentingan; setelah mereka memenuhi satu kebutuhan, muncullah kebutuhan lain dengan tingkat yang lebih tinggi dan memotivasi seseorang untuk memenuhi
- Maslow mengusulkan agar semua orang memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum melangkah pada kebutuhan yang lebih tinggi

HIRARKHI KEBUTUHAN	APLIKASI UMUM	APLIKASI DALAM ORGANISASI
Fisiologis	Makanan, minuman, perumahan	Gaji
Rasa Aman	Keamanan, stabilitas, perlindungan, jaminan	Serikat pekerja ,senioritas jaminan sosial, pensiun
Sosial	Persahabatan, kasih sayang, rasa saling memiliki.	Mutu supervisi, kelompok kerja formal dan informal, perkumpulan olah raga
Penghargaan	Penghargaan, status, pengakuan, dihormati	Bonus, simbol status, gelar jabatan, promosi
Aktualisasi Diri	Perkembangan, prestasi, kemajuan	Prestasi kerja, kerja kreatif, tantangan tugas, realisasi potensi

5.2.2 Teori Dua Faktor Herzberg (Motivation-Hygiene Theory)

Herzberg mengelompokkan faktor-faktor dimaksud ke dalam dua kelompok yaitu:

- Faktor pemeliharaan (Hygiene factor), yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, namun tidak selalu memotivasi para karyawan, bila ditingkatkan. Faktor-faktor ini banyak berhubungan dengan lingkungan pekerjaan.

- Motivator nyata (Real motivators), faktor-faktor yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan, dalam arti dapat membuat para karyawan lebih produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Faktor-faktor ini sebagian besar berkaitan dengan kadar pekerjaan.

Motivator Nyata	Faktor Higiene (Pemeliharaan)
(Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk memotivasi para pekerja)	Faktor-faktor ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, tetapi mengubah faktor-faktor ini hanya akan membe-rikan sedikit efek motivasional)
Pekerjaan itu sendiri	Kebijakan dan administrasi perusahaan
Pencapaian	Pengawasan
Pengakuan	Kondisi kerja
Tanggung jawab	Hubungan antarperseorangan (rekan kerja)
Pertumbuhan dan kemajuan	Gaji, status, dan keamanan pekerjaan

5.2.3 Teori X dan Y McGregor

McGregor, mempelajari motivasi dari perpektif bagaimana manajer memandang karyawannya. Sikap yang ditunjukan oleh manajer terhadap karyawan juga mempengaruhi motivasi karyawan. Nickels et.al (2009:348) menjabarkan, sikap para manajer pada umumnya termasuk dalam salah satu dari dua kumpulan asumsi manajerial yang berbeda, yang disebut Teori X dan Teori Y.

- Manajer Teori X cenderung akan mengawasi pekerjaan bawahan , mengarahkan, dan memotivasi karyawan melalui hukuman dibanding penghargaan.
  - Teori X

    Asumsi manajemen Teori X adalah:

    1. Orang biasa tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindari bila mungkin
    2. Karena ketidaksukaan ini, para pekerja harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, atau diancam dengan hukuman untuk membuat mereka mengerahkan usaha guna mencapai tujuan organisasi.

3. Pekerja biasa memilih untuk diarahkan, berharap menghindari tanggung jawab, memilki ambisi yang relatif kecil, dan menginginkan keamanan.
4. Motivator utama adalah rasa takut dan uang.

- Manajer Teori Y cenderung menekankan suasana manajerial yang rileks, memberi ruang pada karyawan untuk berkreasi melaui pemberdayaan
  - Teori Y

    Teori Y memberikan asumsi yang sama sekali berbeda tentang orang-orang:

    1. Orang biasa tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindari bila mungkin
    2. Karena ketidaksukaan ini, para pekerja harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, atau diancam dengan hukuman untuk membuat mereka mengerahkan usaha guna mencapai tujuan organisasi.
    3. Pekerja biasa memilih untuk diarahkan, berharap menghindari tanggung jawab, memilki ambisi yang relatif kecil, dan menginginkan keamanan.
    4. Motivator utama adalah rasa takut dan uang.

5.2.4 Teori Harapan (Expectancy Theory)

Menurut Victor Vroom, harapan karyawan dapat mempengaruhi motivasi satu individu. Karena itu tingkat upaya seseorang dalam melaksanakan tugas tergantung pada harapannya akan hasil.

Harapan antar individu berbeda-beda. Karena itu, karyawan membangun pandangan mereka sendiri dalam hal kesulitan tugas dan nilai penghargaan. Edward Lawyer mengubah teori Vroom dan mengusulkan bahwa para manajer sebaikknya mengikuti lima langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan

1. Menentukan penghargaan yang dihargai karyawan
2. Menentukan standar kinerja yang dapat dicapai
3. Memastikan bahwa standar kinerja dapat dicapai
4. Menjamin penghargaan terikat dengan kinerja
5. Yakin bahwa penghargaan dianggap memadai

Teori Harapan

(Nickels et. Al, 2009)

5.2.5 Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori Penguatan didasarkan pada pemikiran penguat positif dan negatif memotivasi seseorang untuk berperilaku dalam cara-cara tertentu. Jadi motivasi adalah hasil dari pendekatan penghargaan dan hukuman. Individu-individu bertindak untuk mendapatkan penghargaan dan menghindari hukuman.

- Penguatan positif adalah penghargaan, seperti pujian, pengakuan, dan kenaikan bayaran.
- Penguatan negatif meliputi teguran, bayaran yang dikurangi, pemberhentian sementara dan pemecatan.

Teori Penguatan

(Nickels et. Al, 2009)

6. Pelatihan Kerja dan Kemampuan Kerja

Pengertian Pelatihan

Menurut Mathis (2006), pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Karena proses ini berkaitan dengan berbagai tujuan organisasional, pelatihan dapat dipandang sempit atau sebaliknya. Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan karyawan saat ini. Menurut pernyataan di atas pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan. Pelatihan menurut Mangkuprawira (2002) merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelaksanaan pelatihan dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, dan keahlian tertentu serta sikap yang baik, sehingga mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, sesuai dengan standar. Dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapatdikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar.Pelatihan dapat dibagi menjadi dua yaitu pelatihan umum dan pelatihan spesifik.

Selanjutnya Mangkuprawira (2002) berpendapat bahwa "Pelatihan umum merupakan pelat ihan di mana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Pendidikan karyawan meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan pelatihan umum. Misalnya, bagaimana belajar untuk memperbaiki kemampuan menulis dan membaca serta memimpin rapat akan bermanfaat bagi setiap pengusaha, siapa pun yang secara individu dapat mengerjakannya. Sementara pelat ihan khusus merupakan pelatihan di mana para karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya pada bidang pekerjaannya. Pelatihan khusus, misalnya berupa hal pelajaran spesifik bagaimana sistem anggaran perusahaan khusus dapat berjalan. Karena tiap perusahaan memiliki sistem anggaran tersendiri, pelatihan ini secara langsung bermanfaat hanya bagi karyawan yang sudah ada".Pernyataan-pernyataan tentang pelatihan tersebut mengungkapkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan pengetahuan keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan. Jadi pelatihan umum diselenggarakan agar karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai untuk hampir semua jenis pekerjaan, sedangkan pelatihan khusus diselenggarakan dengan tujuan agar karyawan memperoleh keahlian khusus yang sesuai dengan jenis pekerjaan/jabatannya.

Tujuan Pelatihan

Secara umum pelatihan bertujuan untuk mewujudkan profesionalisme karyawan/pegawai melaluipeningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan, mewujudkan produktivitas kerja karyawan/pegawai melalui pola kerja yang efektif, efisien dan terpadu serta mewujudkan sikap dan perilaku karyawan/pegawai yang disiplin, penuh pengabdian dan keteladanan dalam pelaksanaan tugas. Harsye dan Blanchard (Toha: 1985) berpendapat bahwa kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan erat dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pelatihan, disamping itu tujuan dari pelatihan merupakan upaya dalam meningkatkan kualitas manusia. Martoyo (1996) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan/pegawai atau anggota organisasi sehingga lebih efisien dalam mencapai sasaran program atau tujuan organisasi, dari pendapat tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan(knowledge),keterampilan (skill), dan sikap (attitude), sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi. Oleh karena itu, pelatihan harus didesain sedemikian rupa guna mempersiapkan individu pada pekerjaan yang berbeda pada suatu organisasi

Analisis Kebutuhan Pelatihan

Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan.Analisis kebutuhan pelatihan ini merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (performance deficiencies).Kekurangan-kekurangan kinerja berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Kesenjangan ini merupakan suatu perbedaan antara perilaku aktual karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dengan perilaku karyawan yang diharapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadakaryawan sehingga untuk mengatasi adanya kesenjangan kompetensi individu tersebut, maka perusahaan melaksanakan program pelatihan (Simamora,2001).

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahuipengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja dan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan. Menurut Dale (2003), pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: pengetahuan yang disadari, dan pengetahuan yang tidak disadari. Ketika seseorang menjalani kehidupannya, orang tersebut akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian akan ditambahkan ke dalam simpanan kognitifnya. Semua ini akan membentuk memori dan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan/atau mempersiapkan reaksi terhadap suatu situasi atau orang lain. Ada pula pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan atau situasi khusus yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan untuk menjalankan tugas atau serangkaian tugas. Dale (2003) juga berpendapat, keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa

dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing. Keterampilan yang diwujudkan tersebut menurut Riduwan (2006). antara lain keterampilan dalam menjalankan tugas dan keterampilan mengadakan variasi.

1. Keterampilan Menjalankan Tugas

Kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks, sehingga pegawai harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan agar para karyawan bisa menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut:

a. Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan
b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu
c. Masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.
d. Mengembangkan pola berpikir pegawai dan cara bekerja yang baik
e. Menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik
f. Membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan
g. Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.

2. Keterampilan Mengadakan Variasi

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas di lapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi.

3. Kemampuan

Kemampuan merupakan ungkapan dan perwujudan diri individu termasuk kebutuhan pokok manusia yang bisa terwujud memberikan rasa kepuasan dan rasa keberhasilan yang mendalam. Menurut Robbin (1996) kemampuan (ability)adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Ditambahkan pula bahwa keseluruhan kemampuan dari seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan secara mental. Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan fisik. Gibson (1996) menyatakan bahwa perbedaan dalam kemampuan ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta kinerja individu. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan merupakan sifat (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan pekerjaan baik mental atau fisik, sedangkan keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.Pernyataan-pernyataan tentang kemampuan tersebut

mengungkapkan bahwa kapasitas individu atau sekelompok orang dalam mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

Davis dan Newstrom(1997) menyatakan bahwa kemampuan merupakan pengetahuan seseorang dan keterampilannya dalam menerapkan pengetahuan. Dengan kata lain bahwa kemampuan merupakan fungsi dari pengetahuan (knowledge) dan keterampilan. Swasto (1996) menjelaskan bahwa kemampuan secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang sesuatu objek tertentu. Kemampuan keterampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu. Sedangkan kemampuan sikap adalah kesiapsiagaan mental yang di organisir lewat pengalaman yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-orang, objek dan situasi yang berhubungan dengannya. Riduwan (2006), Kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemnya juga keindahannya.

Bolman (1999) menyatakan bahwa kemampuan individu untuk menjadi lebih bernilai dan lebih efektif harus dengan dukungan pelatihan, pengalaman dan peluang untuk berprestasi dalam proses perubahan organisasi sehingga karyawan akan jauh lebih kuat untuk masa yang akan datang.Orang-orang diorganisasi apapun terlibat didalam penyelenggaraan berbagai kegiatan. Melaksanakan tindakan-tindakan ini akan memerlukan berbagai kemampuan. Kemampuan-kemampuan ini menurut Rao (1996) dapat dibagi dalam 4 golongan, mencakup: Kemampuan teknis, mencakup pengertian mengenai suatu aktivitas khusus dan kecakapandidalamnya, terutama yang menyangkut metode-metode, proses-proses, prosedur-prosedur dan teknik-teknik.Kemampuan manajerial, mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemonitoran, pengendalian, penyeliaan dan sebagainya, dari berbagai kegiatan keorganisasian.Kemampuan perilaku mencakup: kepandaian orang berhubungan dengan orang lain.

Dalam konteks organisasi kemampuan ini meliputi kepandaian memotivasi orang lain, mempengaruhi orang lain, memimpin orang lain, membangkitkan semangat tim, manyelesaikan konflik dan sebagainya.Kemampuan konseptual mencakup: kemampuan untuk melihat perusahaan sebagai keseluruhan dan kemampuan memvisualisasikan masa depan organisasi dan visinya terhadap masa depan organisasi itu. Menurut Katz dalam Stoner dan Freeman (1994) seorang pendidik dan eksekutif perusahaan, telah mengidentifikasi tiga jenis utama keterampilan, yaitu Keterampilan Teknis adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik suatu bidang khusus; Keterampilan manusiawi adalah kemampuan untuk memimpin, memotivasi, mengendalikan konflik dan bekerja sama dengan orang lain baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.Keterampilan Konseptual adalah kemampuan dalam melihat suatu masalah, isu dan melihat organisasi secara keseluruhan dan keterkaitan diantara semua bagian.

7. Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan

7.1 Makna Budaya

Lie (2007,19) menjelaskan pada "Corporate Culture" bahwa makna budaya perusahaan sangat erat kaitannya dengan bidang usaha. Namun demikian, masalahnya adalah sering kali kita keliru dalam memahami budaya perusahaan. Kita seolah-olah melihatnya sebagai sebuah tuntunan perilaku baik dan buruk saja.

Lie (2007,19) melanjutkan budaya perusahaan lebih dari sekadar itu. Budaya perusahaan tidak lepas dari strategi perusahaan, termasuk misi dan visi dari perusahaan itu sendiri. Jadi, budaya perusahaan pada satu perusahaan tidak selalu sama atau sesuai dengan perusahaan lain. Misalnya, nilai budaya yang cocok di perusahaan *Day Old Chick* (Peternakan Anak Ayam) belum tentu cocok untuk perusahaan IT *(Information Technology)*. Disiplin, misalnya, cocok untuk perusahaan peternakan ayam, karena ayam adalah barang yang hidup. Disiplin memberi makan, vaksin, membersihkan, mengambil telor. Tanpa disiplin, fatal akibatnya. Berbeda dengan industri IT. Dalam industri tersebut yang dipentingkan adalah kreativitas, dan disiplin urusan kedua.

Lie (2007,19) juga menjabarkan budaya perusahaan yang kuat merupakan landasan dari kinerja suatu perusahaan. Namun, landasan atau fondasi itu tidak ada artinya apabila tidak ada bangunan di atasnya. Bangunan itu adalah strategi perusahaan. Jadi, budaya perusahaan yang kuat akan memberikan kontribusi yang optimal, apabila di atasnya teradpat strategi usaha yang baik. Juga tidak kalah pentingnya, budaya perusahaan harus sesuai dengan bidang usaha perusahaan dan dinamika yang ada dalam bidang usaha tersebut. Sebagai gambaran sederhana, dalam pembangunan sebuah bangunan maka sifat dan kondisi tanah adalah ibarat bidang usaha dan dinamika yang ada di dalamnya. Jenis tanah liat atau tanah berbatu akan menentukan desain fondasi bangunan. Selain itu, desain dan besarnya bangunan juga akan menentukan desain fondasi yang akan dibuat agar bangunan tersebut berdiri kokoh di atas fondasi tersebutl. Sungguh sebuah kondisi yang saling memengaruhi.

7.2 Hubungan antara Budaya Perusahaan dan Kinerja

Mangkunegara (2005,28) menjelaskan budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Stephen P. Robbin yang disadur oleh Moeljono (2003,38) menggambarkan hubungan antar komunikasi, budaya perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan sebagai berikut:

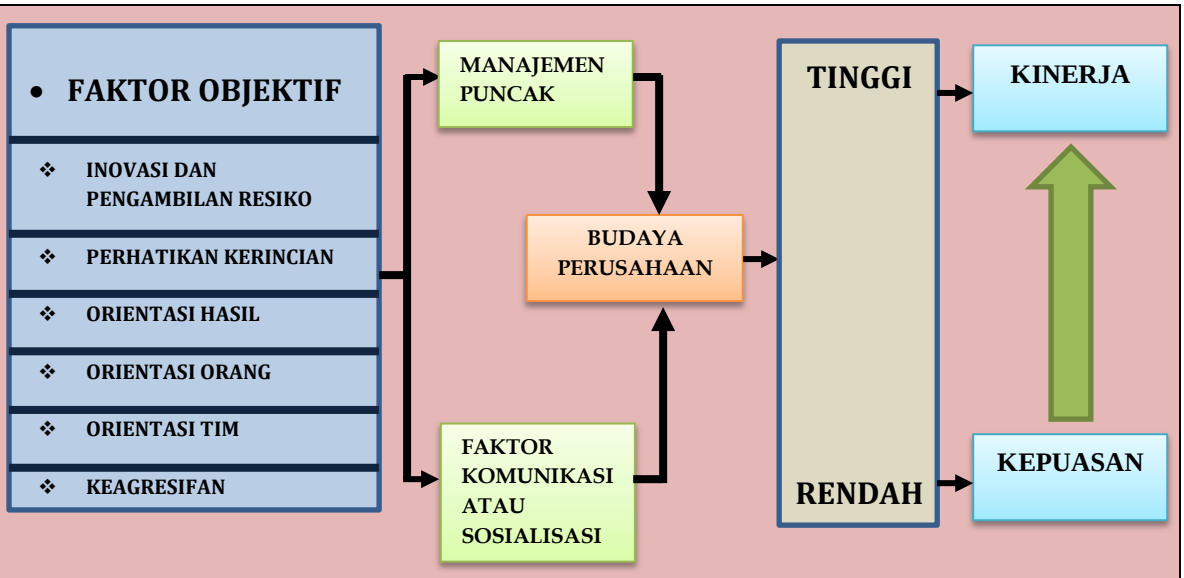


Diagram dampak hubungan antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan (Mangkunegara,2005:39)

Berdasarkan diagram tersebut, tampak bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

1.3. Kinerja Karyawan

Kebutuhan karyawan tidak semata-mata hanya ingin memenuhi kebutuhan material seperti gaji yang layak dan karir yang baik, melainkan lebih beragam seperti kebutuhan akan harga diri dan kewibawaan, kepuasan dalam bekerja, dan kebutuhan ingin terus berprestasi. Oleh karena itu manajemen tentunya dituntut dapat menata karyawannya selaras antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Secara sederhana prestasi kerja atau diistilahkan kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja karyawan, berapapun hasilnya, tidak dimaknai dengan baik atau buruk, atau tinggi rendahnya hasil kerja seseorang. Seperti misalnya seorang mahasiswa memiliki Indeks Prestasi (IP) 3 berarti hasil kerja belajarnya menghasilkan skore 3, jika seorang mahasiswa memiliki IP 2 berarti hasil kerja seorang mahasiswa menghasilkan skore 2 atau prestasinya 2. Hasil kerja atau kinerja tidak membandingkan mana yang lebih tinggi atau mana yang lebih rendah. Namun dalam diri seorang karyawan tentunya menginginkan agar hasil kerjanya secara kuantitas lebih banyak, secara kualitas lebih baik, dan dapat menghasilkan lebih cepat dari waktu ke waktu. Keinginan karyawan ini sebenarnya keinginan organisasi pula, hanya pertanyaanya adalah bagaimana manajemen dapat menselaraskan keinginan-keinginan ini agar dapat tercapai baik keinginan karyawan maupun keinginan organisasi.

Untuk menghasilkan sesuatu "karya" seorang karyawan, tentu harus memiliki dua hal yang tidak boleh tidak ada dalam dirinya yakni harus mau untuk melakukan pekerjaan, dan juga harus bisa melakukan pekerjaan. Pernyataan ini cukup sederhana namun untuk menumbuhkan "kemauan" atau semangat dalam bekerja tidaklah sederhana, banyak hal yang mempengaruhi. Umumnya untuk menumbuhkan semangat dalam bekerja manajemen berpikir sederhana dengan memperbaiki upah atau gaji atau fasilitas. Hal demikian tidaklah salah, tetapi yang perlu diingat adalah karyawan bukanlah hewan yang hanya butuh makan. Jika manajemen menghendaki semangat kerja karyawannya benar-benar "menggelora" , manajemen dapat berpikir lebih komprehensive. Karyawan dalam melakukan aktivitas kesehariannya, senantiasa berinteraksi dengan pekerjaannya, teman sejawatnya, pimpinannya, ruangan tempat kerjanya, lingkungan di luar tempat kerjanya, perjalanan menuju tempat kerjanya, pulang dari tempat kerjanya, bahkan keluarganya, dan seterusnya. Hal yang demikian inilah yang dapat dipikirkan oleh manajemen jika benar-benar ingin meningkatkan semangat kerja karyawannya.

Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan, manajemen umumnya juga berpikir sederhana, yakni dengan melatih melalui kursus-kursus ketrampilan atau pendidikan yang lain. Hal demikian juga tidaklah salah, tetapi seseorang bisa terampil melakukan sesuatu dapat diperoleh dari mana saja, misalnya dari teman sejawatnya yang selalu berinteraksi dengannya, pengalamannya, bakatnya, bahkan dari lingkungan keluarganya, atau belajar sendiri dari membaca atau dari yang lain. Dengan demikian banyak hal dapat ditempuh oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan kerja karayawannya. Tim work yang tepat yang diciptakan oleh manajemen bukan saja dapat memperbaiki kemampuan kerja karyawannya melainkan juga dapat menumbuhkan semangat yang senantiasa "menggelora" dalam diri karyawan. Tugas manajemen dengan demikian tidaklah sederhana untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya, bukan hanya memperbaiki gaji untuk meningkatkan motivasi dan bukan hanya mengirimkan ke lembaga-lembaga kursus atau lembaga pendidikan formal untuk meningkatkan kemampuan karyawannya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.

2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, attitude (sikap), personality (kepribadian),pembelajaran, dan motivasi.

3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan,struktur, dan job design (Mangkunegara, 2005). Menurut A. Dale Timple (Mangkunegara, 2005), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis - jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Selanjutnya Mangkunegara

menyebutkan bahwa faktor penentu prestasi kerja karyawan dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan.

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik inimerupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan kerja organisasi dapat memberikan sumbangan bagi karyawan untuk mencapai prestasi kerjanya. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud adalah faktor internal organisasi antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Kinerja apa yang Harus dihasilkan oleh Karyawan? Egan (Mulyadi 2001: 357), jika lingkungan yang dimasuki oleh organisasi perusahaan memiliki karakteristik: *customer* memegang kendali bisnis, persaingan tajam, dan perubahan menjadi konstan, radikal, pesat, serentak, dan pervasif, organisasi yang tidak menghasilkan kinerja beriktu ini akan kerancam kelangsungan hidupnya.

1. Membangun *custumer* yang puas.
2. Memiliki personel yang produktif an berkomitmen
3. Menghasilkan financial returns yang memadai

Organisasi yang memasuki lingkungan seperti itu akan menuntut personilnya untuk menghasilkan kinerja yung sejalan dengan tuntutan lingkungan bisnisnya. Dengan kata lain, pesonel hanya berharga bagi organisasinya jika mampu membangun *cutomer* yang puas, produktif dan berkomitmen, serta mampun menghasilkan financial returns memadai bagi organiasi untuk bertahan hiodup dan berkembang.Untuk mengarahkan usaha seluruh personel ke pancapaian kinerja organisasi tersebut, organiasi perlu menyusun sistem penghargaan berbasis keinerja. Komponen yang dipakai sebagai ukuran kinerja pada dasarnya adalkah customer yang puas, produktivitas dan komitmen personel, dan financial returns yang dihasilkan oleh orgnasasi.

Selanjutnya Egan menyebutkan bahwa oleh karena pemuasan customer hanya dapat dihasilkan oleh personel yang mampu memproduksi dan menyerahkan produk dan jasa yang mengahsilkan value bagi customer, organisasi memerlukan sistem penghargaaan untuk memotivasi personel dalam menghasilkan value bagi customer. Oleh karena kebutuhan costumer senantioasa berubah, baik karena sifat keinginan manusia yang senantiasa berubah maupuan karena pesaing selalu menawarkan prroduk/jasa baru, kondisi ini menuntut organisasi

untuk mampu melaksanakan perubahan, sehingga pada gilirannya organisasi menuntut personelnya untuk mengahasilkan perubahan.

2.5.3. Penilaian Kinerja

Mangkuprawira (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Untuk mendapatkan informasi atas kinerja pegawai, maka ada beberapa pihak baik itu perorangan ataupun kelompok yang biasanya melakukan penilaian atas kinerja karyawan/pegawai. Menurut Robbins (2001), ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan langsung. Sekitar 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

2. Rekan sekerja. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, pertama, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada karyawan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam pekerjaan. Kedua, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3. Evaluasi diri. Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan karyawan.

4. Bawahan langsung. Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh: 360 – derajat. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim. Berdasarkan uraian mengenai siapa yang biasanya menilai kinerja karyawan dalam organisasi dan dengan mempertimbangkan berbagai hal, maka dalam penelititan ini, penilaian kinerja karyawan/pegawai dilakukan oleh karyawan.

Dimensi Kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka. Isi dari suatu pekerjaan merupakan dasar tetap untuk perumusan sasaran yang akan dicapai dari suatu tugas utama yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas,

standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan (Rivai dan Basri, 2005). Dimensi yang dipergunakan di dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menurut Dharma (Intanghina 1997), bahwa dimensi kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Dimensikuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik-tidaknya). Dimensi kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Dimensi ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari dimensikuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.Berdasarkan teori tentang kinerja tersebut, maka dalam penelitian ini dimensi kinerja yang akan dipakai adalah dimensi kuantitas kerja, kualitas kerjadan ketepatan waktu.

Hubungan Pelatihan, Kemampuan, motivasi terhadap Kinerja

Nitisemito (1996), pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pelatihan mutlak diperlukan dalam setiap organisasi, hal ini disebabkan tidak seorangpun karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya pada saat direkrut maupun pada saat menduduki suatu jabatan. Pelatihan tidak hanya bermanfaat bagi karyawan yang bersangkutan, tetapi juga bermanfaat bagi organisasi maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Peningkatan kemampuan karyawan sebagai hasil dari pelatihan harus dilengkapi dengan faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan agar dengan senang hati menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Hubungan keempat hal diatas dapat dijelaskan dengan memilah menjadi dua kelompok besar yaitu hubungan pelatihan dan kemampuan serta hubungan kemampuan dan motivasi terhadap kinerja.

Hubungan antara Pelatihan dengan Kemampuan.

Pelatihan menyediakan tenaga kerja dengan pengetahuan khusus dan keterampilan untuk digunakan pada pekerjaan yang akan datang. Pelatihan dapat berfungsi sebagai sarana untuk lebih mengaktifkan karyawan dengan peningkatan keterampilan dan pengetahuan serta meningkatkan kepercayaan diri. Penjelasan ini dapat diartikan hubungan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan yang dalam hal ini dapat dibagi menjadi kemampuan dalam pengetahuan dan kemampuan dalam keterampilan. Menurut Mathis & Jackson (2000), pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kemampuan yang sesuai dengan tujuan organisasi.Tujuan utama dari pelaksanaan pelatihan adalah menghilangkan kekurangan, baik yang ada sekarang maupun yang akan datang, yang menyebabkan para karyawan bekerja dibawah tingkat yang diinginkan. Oleh sebab itu pelatihan berguna untuk meningkatkan kemampuan dan sangat penting bagi organisasi yang harus selalu menyesuaikan dengan perubahan tuntutan saat ini.

Hubungan antara Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja.

Menurut Handoko (1995) motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Ini berarti motivasi mempengaruhi kegiatan kerja seseorang karyawan yang sudah tentu akan berpengaruh pula kepada hasil kerjanya. Selanjutnya Hasibuan (2008) mengungkapkan bahwa salah satu dari tujuan motivasi diantaranya adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Selanjutnya bagaimanapun tertariknya seseorang untuk mengerjakan sesuatu, dia tidak akan mampu melakukannya apabila dia tidak memiliki kecakapan yang dibutuhkan. Tingkat kemampuan akan mempengaruhi bukan saja prestasi kerja, tetapi juga kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya (Amstrong, 1996).

Siagian (1998) Kualitas sumberdaya manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik dan aspek non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir dan keterampilan-keterampilan lain. Dengan demikian dalam rangka pencapaian keberhasilan perusahaan sebagaimana yang diharapkan, maka diperlukan terlebih dahulu peningkatan kemampuam-kemampuan lain kepada karyawan, sehingga pada akhirnya akan tercipta prestasi kerja. Menurut Gomes (2000), kinerja senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu kesediaan atau motivasi karyawan untuk bekerja yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.

8. Sistem Manajemen Kinerja

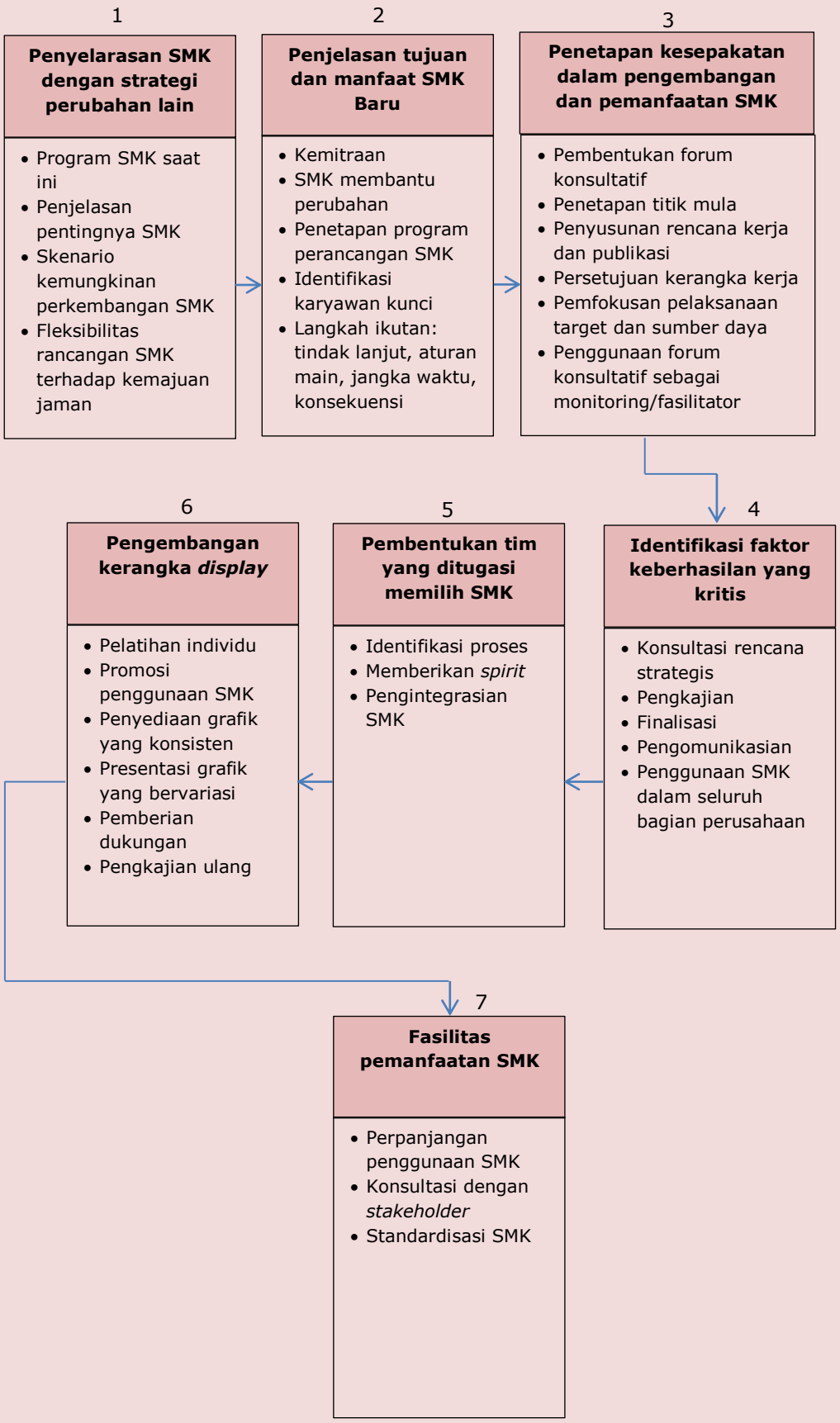
Setelah Misi dan Visi ditetapkan oleh manajemen, langkah selanjutnya adalah mengatur strategi agar Misi dan Visi dapat terrealisasi, yang secara spesifik aktivitas ini disebut dengan Manajemen Strategik. Nawawi (2000:149) mengungkapkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen:

1. Perencanaan Strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi dan Misi, Tujuan strategik dan Strategi Utama.
2. Perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya Sasaran dan Tujuan Operasional, Pelaksanaan Fungsi-fungsi Manajemen berupan Pengorganisasian, Fungsi Pelaksanaan dan Fungsi Penganggaran, Kebijaksanaan Siituasional, Jaringan Kerja Internal dan Eksternal, Fungsi kontrol danEvaluasi serta umpan balik.

Merancang Manajemen Kinerja merupakan salah satu aktivitas operasionalisasi dari Manajemen Strategi, dengan sasaran utama mengioptimalkan kinerja karyawan dalam organisasi/perusahaan. Oleh karena itu dalam merancang Manajemen Kinerja tentunya tidak bisa telapaskan dengan manajemen strategik. Wibisono (2006:60) mengungkapkan bahwa berdasarkan visi, misi, dan strategi yang telah dicanangkan, langkah selanjutnya adalah adalah perancangan Sistem Manajemen Kinerja yakni menentukan kerangka kerja dari sistem yang telah dibangun. Dalam membangun sistem Manajemen Kinerja ini Wibisono menyebutkan ada tujuh langkah yang perlu diperhatikan:

1. *Langkah pertama:* Menyelaraskan pengembangan Sistem Manajemen Kinerja dengan strategi perubahan lian dalam perusahaan
2. *Langkah kedua:* Menjelaskan tujuan pengembangan dan manfaat Sistem Manajemen Kinerja baru
3. *Langkah ketiga:* Mantapkan kesepakatan dalam proses pengembangan dan pemanfaatan Sisteem Manajemen Kinerja.
4. *Langkah keempat:* Melakukan Identifikasi faktor keberhasilan yang kritis bagi perusahaan.
5. *Langkah kelima:* Pembentukan Tim yang ditugasi memiliki Sistem Manajemen Kinerja
6. *Langkah keenam:* Mengembangkan kerangka display, laporan, dan review pada setiap level dalam perushaan.
7. *Langkah ketujuh:* Memfasilitasi pemanfaatan Sistem Manajemen Kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Tujuh langkah dalam membangun Sistem Manajemen Kinerja dapat dibagankan sebagaimana di bawah ini:



Tujuh Langkah Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja

Wibisono (2006,60)

Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja

Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja dapat dilihat sebagaimana pada bagan berikut ini:

Ukuran Masa Lalu	Ukuran Masa Kini	Ukuran Masa Depan
Finansial		
Keuntungan	Arus kas *(cash flow)*	Nilai barang yang dipesan
Pengembalian investasi (ROI)	Harga saham	Anggaran R & D
Pengeluaran total	Sisa anggaran	Biaya modal & anggaran yang diinvestasikan
Pelanggan		
Bisnis baru	Survei Pelanggan	Loyalitas pelanggan
Pelanggan yang pergi	Komplain	Referensi pelanggan bagi calon pelanggan lain
Lama hubungan yang terbina	Pengembalian barang yang dibeli	Hambatan untuk keluar
Karyawan		
Keluar-masuk karyawan	Survei modal pekerja	Keberhasilan rekrutmen
Jumlah kecelakaan	Perilaku yang memperhatikan keselamatan kerja	Skor audit keselamatan
Absensi	Tingkat stres	Referensi oleh karyawan yang ada saat ini
Operasi		
Jumlah unit produk per jam	Produk setengah jai (*work in process*)	Produksi yang terjadwal
Jumlah produk rusak/*scrap*	Ukuran yang berkaitan dengan proses	Evaluasi rancangan produk/proses
Biaya yang dihemat dalam proses	Waktu siklus untuk proses penting	Identifikasi peluang
Pengiriman tepat waktu	Waktu yang digunakan tim	Penjadwalan yang lengkap
Pembelajaran & Inovasi		

Pelatihan yang diikuti	Rencana pengembangan	Indeks model insani
ROI produk baru	Rancangan produk baru	Jumlah ide yang dikaji ulang
Produk/servis		Jumlah paten yang ditiru kompetitor

Pemilihan Variabel Kinerja

Menurut Wibisono (2000:66), pada dasarnya terdapat dua tipe varibel kinerja, yaitu variabel kuantitatif dan variabel kualitatif. Variabel kinerja kuantitatif lebih disukai karena lebih obyektif dan biasanya tidak menghabiskan waktu untuk mengukurnya serta tidak menimbulkan interpretasi ganda. Beberapa contoh variabel kuantitatif yang tidak diperlukan harus dihindari karena tidak memberikan makna, sebagai contoh:

- Jumlah peserta yang hadir dalam sebuah pelatihan
- Jumlah pertemuan yang dihadiri
- Jumlan laporan yang dikumpulkan
- Jumlah publikasi yang dilakukan oleh ilmuwan atau akademisi
- Jumlah proses yang diperbaiki
- Jumlah saran yang diberikan oleh karyawan

Selanjutnya Wibisono mengungkapkan bahwa dalam menentukan variabel kinerja, yang pling mudah dan murah adalah dengan mengutip dari daftar variabel yang dikemukakan dalam berbagai buku teks. Namun demikian, cara ini tidak disarankan jika kita ingin merancang variabel kinerja yang kontekstual terhadap bidang usaha yang ingin dikembangkan. Hal ini dikarenakan pebedaan jenis produk atau jasa yang ditawarkan, lingkungan persaingan yang dihadapi. Salah satu aspek terpenting dlam merancang vairabel kinerja adalah jumlah yang seimbang antara variabel yang mengidikasikan kinerja masa lalu, saat ini, maupun masa depan. Kinerja masa lalu menyediakan data hasil yang telah terjadi yang disebut juga sebagai *lagging metrics* (ukuran telah lewat). Kinerja saat ini memperlihatkan kinerja dalam waktu yang pendek, yang saat ini sedang terjadi, sehingga dapat diperbaiki kinerjanya jika didapati penyimpangan dari target yang telah ditetapkan.Ukuran yang berorientasi masa depan bukanlah prediksi atau ramalan, tetapi merupakan indikator yang memandu kinerja masa lalu dan masa kini agar kinerja masa depan lebih baik. Variabel kinerja masa depan ini justru merupakan variabel terpenting karena akan mendukung pengelolaan perusahaan dengan lebih baik, yang sayangnya tidak seringkali tidak mendapatkan perhatian dari perusahaaan saat merancang Sistem Manajemen Kinerja yang akan diterapkan.

REFERENSI

Anita, Lie, 2007. Cooperative Learning. Jakarta : Grasindo.

Armstrong, Michael, 2003. Strategic Human Resource Management, A Guide To Action. PT. Gramedia
Boone, Louis E, David l. Kurtz,2000. Pengantar Bisnis, Jilid Dua. Erlangga, Jakarta.
Gaspersz, Vincent,2005. Total Quality Management, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
Gitosudarmo, Indriyo dan Mulyono Agus. 1999. Prinsip Dasar Manajemen. Edisi Ketiga. BPFE, Yogyakarta
Gomes, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi Offset, Yogjakarta
Handoko, T, Hani. 1996. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, BPFE, Yogjakarta.
Hasibuan, Malayu SP 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara.
Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Evaluasi Kinerja SDM. PT Refika Aditama, Bandung
Mangkuprawira, Sjafri. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Ghalia Indonesia. Jakarta.
Martoyo, S. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogjakarta.
Mathies, Jachson, 2000. Human Resources Management, McGraw Hill.
Moeheriono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Ghalia Indonesia.
Mulyadi, 2001, Sistem Perencanaan & pengendalian Manajemen, Salemba Empat.
Nawawi, Hadari, 2000, Manajemen Strategik, Gajahmada University Pres.
Nickels, Williams G., et al. 2008. Understanding Business. McGraw-Hill, New York
Nitisemito, (1996). Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia), Edisi Ketiga Cetakan Kesembilan, Ghalia Indonesia, Jakarta
Sabardi, Agus. 2001. Manajemen Pengantar. UPP AMP YKPN.
Siagian, P. Sondang. 1995. Manajemen Sumberdaya Manusia. PT. Bumi Aksara.
Wibisono, Dermawan, 2006. Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Erlangga

PROPAGASI

A. Pertanyaan (Evaluasi mandiri)

1. Berikan penjelasan ringkas keterkaitan antara organisasi dan manajemen
2. Apa fungsi visi dan misi bagi manajemen?
3. Manusia merupakan sumberdaya organisasi yang utama bagi manajemen, mengapa demikian?
4. Berikan penjelasan ringkas tentang karyawan yang memiliki competency!
5. Berikan penjelasan ringkas tentang karyawan yang competenc!
6. Berikan penjelasan ringkas pengertian motivasi dan apa fungsi motivasi bagi karyawan yang bersangkutan?
7. Apa yang harus dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan?
8. Berikan penjelasan ringkas pengertian kemampuan kerja dan apa fungsi kemampuan kerja bagi karyawan?
9. Apa yang harus dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan?
10. Apa sebenarnya sumbangan motivasi kerja dan kemampuan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan?