

KIPRAH IKHLAS AMALKAN TUGAS (KIAT) ADALAH PERFORMANSI KERJA SEJATI

Asip F. Hadipranata

Performansi Kerja sejati bukanlah Perkiraan Prestasi Kerja atau **Performance Appraisal**, melainkan pelaporan sendiri **Kiprah Ikhlas Amalkan Tugas (KIAT)**. Menurut Scholtes (1995) performansi kerja adalah **Performance without Appraisal**. Dinyatakannya : "Performance appraisal, in fact, is a flat-out disaster, a virus that damages our organization and our people (Scholtes, 1995 h.7).

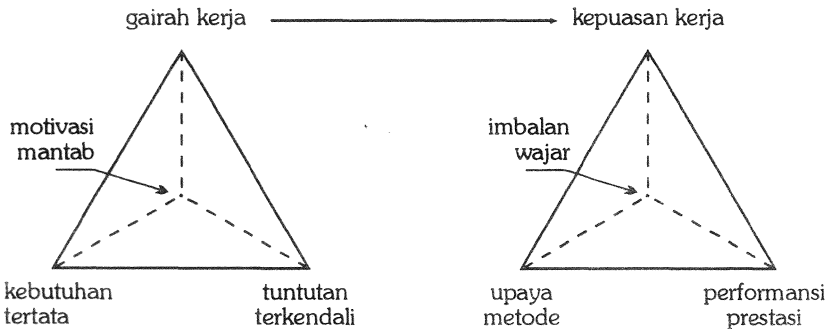
Pengalaman penulis rupanya sejalan dengan pendapat Scholtes tersebut. Penulis sebagai Ketua Bagian Pengembangan SDM sebuah yayasan yang mengelola PTS yang berdiri sejak tahun 1982, merasakan dampak negatif akibat penilaian prestasi kerja dengan **performance appraisal** bagi karyawan tetap, baik yang edukatif maupun yang non edukatif. Maka mulai bulan Mei 1995 diterapkan sistem pelaporan performansi kerja tanpa perkiraan yakni berbentuk agenda Kiprah Ikhlas Amalkan Tugas (KIAT). Adapun prinsip KIAT adalah bekerja seoptimal mungkin dan bermutu, demi saling melayani serta memelihara kenikmatan kerja rekan sekerja agar rekanan atau pelanggan memperoleh kepuasan.

Pemantauan selama enam bulan diperoleh kesan bahwa KIAT tersebut membangkitkan gairah dan kenikmatan kerja bagi semua pihak yang terkait (Hadipranata, 1995). Menurut hemat penulis, penilaian prestasi kerja melalui "Performance Appraisal" tidak perlu dipertahankan lagi dan perlu dicari alternatif penggantinya, antara lain KIAT.

Menurut Arvey, dkk (1989) dimensi intrinsik pekerjaan lebih menimbulkan kepuasan kerja yang mantab daripada dimensi ekstrinsiknya, seperti pengawasan atau penilaian atasan. Perangkat keras fasilitas saja tidak cukup, justru yang lebih penting adalah dinamika intrinsik perangkat lunaknya yang lebih mampu membangkitkan kekuatan **moral kerja** lebih tinggi. Sebaliknya manakala ketidakpuasan kerja terjadi maka akibatnya antara lain: (1) *turnover* besar (Rusbult, dkk, 1988, Hirschman, 1970), (2) *absenteisme* tinggi (Johns, 1987), dan (3) pergolakan buruhpun terjadi (Schriesheim, 1978).

Istilah moral kerja itu identik dengan *kepuasan kerja* (Child, 1941), identik pula dengan *sikap kerja* yakni sikap positif terhadap kerja sebagai keseluruhan yang merupakan susunan keyakinan, perasaan dan kecenderungan perilakunya (Cambell, 1976). Menurut

Ando (1975) sikap kerja adalah gairah (semangat) yang timbul karena penataan kebutuhan, pengendalian tuntutan, dan pemantapan selera (motivasi) kerja, serta merupakan penopang kepuasan kerja, seperti tertuang pada Gambar 1. Menurut Organ dan Near (1985) kepuasan kerja adalah keadaan yang dirasakan sebagai kebahagiaan yang ditopang oleh upaya metode, performansi prestasi, serta imbalan yang jelas dan wajar. Pada dimensi lain, kepuasan kerja lebih tampak sebagai daya emosional yang positif berupa kejujuran (Organ, 1988, Scorpello, 1988).

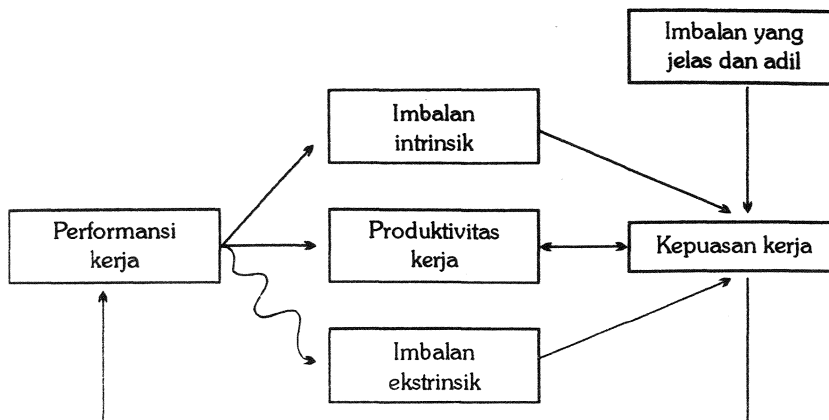


Gambar 1. Dinamika gairah kerja dan kepuasan kerja

Hubungan timbal balik antara kepuasan dan produktivitas kerja, walau bermula dari kepuasan kerja mempengaruhi produktivitasnya, kemudian berumpun balik dan berkembang, telah banyak diteliti (Brayfield dan Crockett, 1955, Kahn, 1960, Vroom, 1964, Lawler dan Porter, 1967, Petty, dkk, 1984, Iafaldano dan Muchinsky, 1985). Bahkan secara khusus Lawler dan Porter (1967, h. 28) menggambarkan hubungan timbal balik antara performansi kerja sebagai pangkal produktivitas kerja dengan kepuasan kerja beserta komponen lain yang terkait seperti Gambar 2. Secara khas dinyatakan bahwa imbalan ekstrinsik itu lebih lambat mempengaruhi kepuasan kerja dibandingkan dengan imbalan intrinsik, karena diterima setelah selesai bekerja.

Selanjutnya dinyatakan oleh Odaka (1986) agar sifat hubungan kedua hal tersebut lebih erat, maka perlu dilakukan tindakan antara lain:

- a. Pengembangan sistem imbalan ekstrinsik yang memada.
- b. Penyederhanaan tugas dengan "manajemen cerdas" (yang sulit menjadi mudah) supaya lebih membangkitkan imbalan intrinsik yang lebih tinggi bagi kiprah performansi kerjanya.



Gambar 2. Hubungan timbal balik antara Produktivitas dan Kepuasan Kerja.

Lebih jauh dikatakan banyak manajer yang memerlukan produktivitas kerja karyawan sementara dalam sistem pemberian imbalannya masih terlalu dipengaruhi oleh konsepsi produktivitas secara ekonomi yang menekankan pengendalian masukan atau upah imbalan. Sebagaimana diketahui bahwa prinsip pengupahan adalah "Upah itu harus sebanding dengan pekerjaan, dalam arti harga tugas dan nilai aktivitasnya". Contoh, tukang sampah hanya rendah tugasnya, namun nilai aktivitasnya tinggi (Werther dan Davis, 1989).

Untuk memantapkan pengembangan imbalan intrinsik, perlu memupuk kepercayaan diri karyawan terhadap performansi kerjanya berdasarkan panduan yang dinamis. Sebab kemajuan peradaban manusia terus berkembang sejalan dengan perkembangan kemajuan IPTEK.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Tujuan setiap organisasi itu pada dasarnya untuk menyenangkan pelanggannya (Scholtes, 1995).
2. Rekan sekerja pun sebenarnya adalah rekanan bisnis yang perlu dikendalikan kepuasan kerjanya (Imai, 1986).
3. Mutu baik suatu produk sebuah organisasi kerja bukan terjadi karena penonjolan upaya perorangan yang luar biasa, sehingga patut dilombakan, melainkan karena keharmonisan irama kerja yang berkembang (Matsui, 1977; Scholtes, 1995).
4. Kelestarian pengembangan mutu suatu produk sebuah organisasi kerja tergantung pada kekompakan derap langkah lembaga-lembaga pengembangannya, terutama pengembangan mutu SDM (Matsuda, 1990).

Oleh karena itu, pengembangan performansi kerja karyawan perlu dirancang sesuai dengan visi dan misi pelayanan terhadap sesama rekanan kerja atau bisnis. Di samping itu peran serta individu secara aktif dan mandiri menjadi dinamika utamanya, sehingga kekompakan kerja dalam unit, atau kelompok kecil, secara intra maupun inter grup tercapai (Matsuda, 1990).

Mengapa *performance appraisal* perlu diwaspadai? Menurut Scholtes (1995) ada beberapa hal yang menjadi kelemahannya:

1. Bertitik berat pada performansi karyawan perorangan, agak mengabaikan aspek kerjasama rekan sekerjanya.
2. Biasanya dilakukan oleh penyelia atau pengawas karyawan yang belum tentu mampu membebaskan diri dari pengaruh subjektif.
3. Biasanya berisi penilaian atau perkiraan pengawas terhadap performansi bawahan pada suatu periode waktu tertentu, biasanya setahun.
4. Hasilnya hanya berupa peringkat kualitatif dari "baik sekali" sampai "kurang sekali".
5. Penilaian ini sering pasang surut berubah-ubah menyesuaikan dengan format pembayaran atau penggajian.
6. Pedoman dasarnya adalah pertimbangan terhadap deskripsi tugas dan performansi kerja pada suatu periode tertentu.

Lebih jauh dinyatakan Scholtes (1995) bahwa *performance appraisal* memiliki beberapa dampak negatif, antara lain:

1. Merusak kerjasama; setiap karyawan terpacu berbuat baik untuk dirinya sendiri, mengabaikan peran serta orang lain, rekan sekerjanya sekalipun.
2. Merusak sistem; setiap karyawan cenderung mencari untung sendiri-sendiri, kurang memperhatikan sistem keuntungan bersama secara luas dan utuh, sehingga boleh jadi merugikan orang lain maupun perusahaan.
3. Merusak masyarakat karyawan; biasanya orang merasa bahwa dirinya yang terbaik di antara sebayanya, maka bersalah tingkah terhadap rekan sekerja.
4. Menyimpang dari pengembangan yang benar; umumnya jika seorang karyawan menemukan kekurangan orang lain, ia merasa lebih senang karena dirinya akan memperoleh penilaian kerja yang lebih baik. Maka pengembangan mutu secara terpadu tidak dapat dicapai.

Hal serupa juga penulis alami dalam pengelolaan SDM di lembaga kerja kami selama lebih dari satu dekade, meskipun *treatment* pembinaan selalu diberikan secara teratur, namun performansi kerjanya tidak memuaskan. Maka dengan mengambil semangat Hari Pendidikan Nasional, pada tanggal 2 Mei 1995, penulis melakukan **intervensi** berfokus SDM tertuju pada pengembangan organisasi kerja lembaga PTS tersebut berbentuk Agenda "KIAT", dengan mengacu kepada beberapa ahli, di antaranya Huse dan Cummings (1985), Thoha (1989), French dan Bell (1990), dan Robbins (1991).

Pada dasarnya format Agenda KIAT terdiri dari tiga bagian:

1. Identitas diri, deskripsi tugas-tugas pokok, dan tugas variatif.
2. Laporan aktivitas harian, selama 24 hari kerja yang terbagi dalam 6 hari x 4 minggu. Format KIAT hari Senin sampai Jum'at sama, berisi aktivitas tugas pokok maupun variatif plus catatan khusus harian. Sedangkan pada hari Sabtu, di samping tugas-tugas pokok maupun variatif, ditambah "Rangkuman Evaluasi Kiprah Mingguan".
3. Rangkuman Evaluasi Kiprah Bulanan : (1) Permasalahan dan pemecahan masalah pribadi, (2) Hambatan, kemudahan, serta problematika kelompok, (3) Saran alternatif pemecahan kelompok, dan (4) Evaluasi kemajuan kinerja kiprah kelompok.

Adapun format selengkapnya lihat lampiran (halaman 12 sampai dengan halaman 16).

Dari aktivitas Agenda KIAT tersebut beberapa keuntungan dapat diperoleh, antara lain:

1. Setiap karyawan merasa diperhatikan dan dipercaya, *diwongke*, dihargai atau diakui kemampuannya.
2. Tidak merasa dibanding-bandingkan dengan orang lain, tetapi justru terpacu membandingkan kemajuan perkembangan diri sendiri. Sebab *nanding sariro*, membandingkan seseorang dengan orang lain adalah suatu hal yang tidak terpuji bagi nilai budaya Jawa.
3. Perkembangan kemajuan performansi kerja dapat diukur sendiri setiap akhir minggu maupun akhir bulan dengan mitra tanding rekan sekerja dalam kelompok ataupun antar kelompok kerjanya, bahkan juga dimungkinkan dalam kaitan yang lebih luas lagi.
4. Pemantauan performansi diri dapat diperoleh melalui kepuasan maupun kenikmatan kerja rekan sekerja ataupun rekanan bisnisnya sebagai umpan balik.

Perlu disampaikan, bahwa pada awalnya perlu rangsangan bonus sebagai imbalan ekstrinsik, namun pada akhirnya bukan karena bonus semata, melainkan justru karena imbalan intrinsiknya yang lebih dirasakan, sehingga kenikmatan kerja benar-benar diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Ando, M. (1975). *Romushinrigaku: Tokubetsuna Kogi*. Tokyo: Rikkyo dai.
- Arvey, R.D. Bauchard, T.J., Segal, N.L., and Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction : Environmental and genetic components, *Journal of Applied Psychology* 74, 187-92.
- Brayfield, A.H., and Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin* 52, 396-424.
- Cambell, A. (1976). Subjective measures of well-being. *American Psychologist*, 31, 117-24.

- Child, I.L. (1941). Morale: A bibliographical review. *Psychological Bulletin*, 38, 393-420.
- French, W.L. and Bell, C.H. (1990). *Organization Development: Behavioral Science Interpretation for Organization Improvement*, 4th.ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hadipranata, A.F., (1995). *Agenda Kiprah Ikhlas Amalkan Tugas (KIAT) Panduan Performansi Kerja*. Yogyakarta : Yayasan Widya Wiwaha.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty : Responses to decline in firms, organization, and states*. Cambridge, MA : Harvard.
- Huse, E.F. and Cummings, T.G. (1985). *Organization Development and Change*. 3rd ed. St. Paul, Minnesota : West Publishing Co.
- Iafaldano, M.T., and Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-73.
- Imai, M. (1986). *Kaizen*. London: The Cambridge Corporation.
- Johns, G. (1987). The great escape. *Psychology Today* (October), 30-33.
- Kahn, R.L. (1960). Productivity and job satisfaction. *Personnel Psychology* 13, 275-87.
- Lawler, E.E., and Porter, L.W. (1967). The effects of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Matsuda, T. (1977). *Seisansei to shoshudan ketsudou*. Tokyo : Japan Productivity Centre.
- Matsui, T. (1977). *Oyo Shinrigaku: Tokubatsuna Kogi*. Tokyo: Rikkyo dai.
- Odaka, K. (1986). *Japanese Management: A Forward-looking Analysis*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Organ, D.W., and Near, J. (1985). Cognition versus affects in measures of Job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241-53.
- Organ, D.W. (1988). A restatement of satisfaction performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 447-57.
- Petty, M.M., McGee, G.W., & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-21.
- Robbins, S.P. (1991). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Application*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Rusbult, C.E. Farrel, D., Rogers, G., and Mainous, A.G.III. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect : An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal* 31, 599-627.

- Scarpello, V. (1988). *Pay satisfaction and pay fairness*. New York: Wiley Science Edition.
- Scholtes, P.R. (1995). Performance without Appraisal. *The Total Quality Review*, May/June.
- Schriesheim, C. (1978). Job satisfaction, attitudes toward unions, and voting in union representation election. *Journal of Applied Psychology*, 63, 548-52.
- Thoha, M. (1989). *Pembinaan Organisasi : Proses diagnosa dan intervensi*. Jakarta : Rajawali Press.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Werther, W.B. and Davis, K. (1989). *Human resources and personnel management*. 3rd ed. Tokyo: McGraw-Hill Book Co.

IDENTITAS

1. Nama Lengkap : _____
2. N I K : _____
3. Pangkat/golongan : _____
4. Jabatan/Bagian : _____
5. Tugas-tugas poko : _____
 - 5.1 _____
 - 5.2 _____
 - 5.3 _____
 - 5.4 _____
 - 5.5 _____
 - 5.6 _____
 - 5.7 _____
 - 5.8 _____
 - 5.9 _____
6. Tugas-tugas lain variatif
 - 5.1 _____
 - 5.2 _____
 - 5.3 _____
 - 5.4 _____
 - 5.5 _____

Kiat, Senin Tanggal 1996

Jam	Uraian (Kode Tugas)	N	U	Keterangan
07.00				
08.00				
09.00				
10.00				
11.00				
12.00				
13.00				
14.00				
15.00				

N =Frekuensi (Bilangan), U=Unggulan (Nilai)

Catatan Khusus :

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

(_____)

Jam	Uraian (Kode Tugas)	N	U	Keterangan
07.00				
08.00				
09.00				
10.00				
11.00				
12.00				
13.00				
14.00				
15.00				

N =Frekuensi (Bilangan), U=Unggulan (Nilai)

Rangkuman Evaluasi Kiprah Mingguan :

Hambatan :

Dukungan :

Problema :

(_____)

Kiat, Akhir bulan 1996

Rangkuman Evaluasi Kiprah Pribadi

Problema :

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Pemecahan :

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

(_____)

Rangkuman Evaluasi Kiprah Kelompok

Hambatan :

Dukungan :

Problema :

(_____)