

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam setiap organisasi, termasuk di dalam pendidikan. Kualitas dan kinerja sumber daya manusia, dalam hal ini tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, menjadi penentu utama keberhasilan proses pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan itu sendiri. Kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga seberapa baik mereka berkontribusi terhadap tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja mereka demi tercapainya hasil pendidikan yang optimal.

Dalam dunia pendidikan, kinerja karyawan yang optimal sangat penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pendidikan yang diterima siswa. Tenaga pendidik yang berkinerja tinggi tidak hanya unggul dalam mengajar, tetapi juga terlibat aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan kurikulum, dan mendukung siswa di luar kelas. Oleh karena itu, mengelola dan meningkatkan kinerja menjadi prioritas utama bagi manajemen sekolah. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor dari diri sendiri dan dari luar. Faktor dari diri sendiri adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, kepribadian, sikap, dan perilaku yang mempunyai pengaruh pada kinerja. Faktor dari luar antara lain gaya kepemimpinan atasan, hubungan antar karyawan, lingkungan kerja, dan kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (Caisar et.al., 2022).



Quality of work life merujuk pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan kesejahteraan yang dialami individu sehubungan dengan kehidupan mereka di tempat kerja (Silowati, 2023). Dalam konteks pendidikan, *quality of work life* meliputi aspek seperti kondisi kerja yang nyaman, keseimbangan antara pekerjaan

dan kehidupan pribadi, dukungan profesional, serta kesempatan untuk pengembangan diri. Penelitian menunjukkan bahwa *quality of work life* yang tinggi berkontribusi positif terhadap motivasi dan kinerja guru serta staf sekolah (Manik dkk, 2024). Guru dan staf yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pengajaran dan pengembangan siswa.

Dalam teori *quality of work life*, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan adalah elemen kunci yang berkontribusi pada rasa kepemilikan dan komitmen terhadap organisasi. MTs Ummul Mukminin 'Aisyiyah Wilayah Sulawesi Selatan telah menerapkan budaya organisasi yang inklusif di mana setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilibatkan secara aktif sejak tahap perencanaan program kerja. Ini mencerminkan komitmen organisasi untuk memastikan bahwa setiap anggota merasa dihargai dan memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan. Kebebasan untuk mengekspresikan pendapat, memberikan usulan, serta mengkritik dan memberi saran, mencerminkan adanya penghargaan terhadap keterlibatan karyawan. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang demokratis, di mana setiap individu merasa dihargai dan diakui. Partisipasi seperti ini juga dapat meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Quality of work life juga menekankan pentingnya peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. MTs Ummul Mukminin 'Aisyiyah Wilayah Sulawesi Selatan tidak hanya mendorong partisipasi, tetapi juga menyediakan kesempatan untuk pengembangan profesional dengan memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti



yang dibiayai oleh sekolah, serta usaha organisasi untuk memfasilitasi akses m Pendidikan dan Pelatihan Guru (PPPG). Ini mencerminkan bahwa MTs ukminin 'Aisyiyah Wilayah Sulawesi Selatan berkomitmen pada peningkatan si yang nantinya akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan

yang diberikan.

Selain *quality of work life*, *organizational citizenship behavior* juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan termasuk dalam dunia pendidikan. Keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra seperti kemauan untuk bekerja sama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif (Robbins & Judge, 2015). Di sekolah, *organizational citizenship behavior* bisa tercermin dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sukarela membantu rekan kerja, meluangkan waktu ekstra untuk membimbing dan menolong siswa, atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah di luar tugas formal mereka. Hasil penelitian menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki dampak yang positif signifikan terhadap kinerja dan menggambarkan bahwa semakin baik perilaku *organizational citizenship behavior* maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya (Lestari dkk, 2018).

Kondisi yang terjadi di MTs Ummul Mukminin 'Aisyiyah Wilayah Sulawesi Selatan menunjukkan berbagai perilaku yang sejalan dengan konsep *organizational citizenship behavior*. Perilaku di mana para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan sukarela membantu satu sama lain merupakan contoh klasik dari *altruism* dalam *organizational citizenship behavior*. *Altruism* adalah tindakan membantu rekan kerja secara sukarela, yang mana di MTs Ummul Mukminin 'Aisyiyah Wilayah Sulawesi Selatan, dilakukan tanpa ada kewajiban formal. Kondisi lainnya yaitu ketika ada yang berhalangan hadir dan digantikan secara sukarela, ini menunjukkan *courtesy* dalam *organizational citizenship behavior*, yaitu perhatian dan pertimbangan terhadap kesulitan orang lain. Dalam hal ini, para guru menunjukkan rasa jawab kolektif terhadap keberlanjutan proses belajar mengajar, memastikan wa tetap mendapatkan pendidikan yang mereka butuhkan meskipun ada sementara. Mereka yang bersedia untuk mengambil alih tanggung jawab



menunjukkan komitmen terhadap kepentingan terbaik sekolah dan siswa. Yang penting dari perilaku ini adalah di MTs Ummul Mukminin 'Aisyiyah Wilayah Sulawesi Selatan melakukan berbagai tindakan ini tanpa adanya gaji tambahan, yang menegaskan bahwa motivasi mereka didasarkan pada nilai-nilai kolektif dan kepedulian terhadap organisasi, bukan keuntungan pribadi.

Namun, pengaruh *quality of work life* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja tidak dapat dilepaskan dari komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah keterikatan emosional dan identifikasi seorang karyawan terhadap organisasinya, yang memengaruhi keinginan mereka untuk tetap berada di organisasi tersebut dan berkontribusi secara maksimal (Meyer & Allen, 1997). Untuk meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi dapat dicapai dengan memusatkan perhatian pada *quality of work life* atau kesejahteraan pegawai di tempat kerja (Anggraeni, 2019). Dalam pendidikan, guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap sekolah tempat mereka bekerja cenderung lebih bersemangat dalam mengajar, lebih peduli terhadap perkembangan siswa, dan lebih bersedia untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang mendukung visi dan misi sekolah.

Penelitian oleh Selamat Susanto (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *quality of work life* dan *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang merasakan *quality of work life* yang baik dan terlibat dalam *organizational citizenship behavior* akan menunjukkan kinerja yang lebih baik jika mereka juga memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Oleh karena itu, meningkatkan *quality of work life* dan mendorong *organizational citizenship behavior* dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja, terutama jika diiringi dengan

untuk memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan kepala madrasah dari MTs Ummul Mukminin

Wilayah Sulawesi Selatan, terdapat beberapa permasalahan yang dialami.



Meskipun diketahui bahwa MTs Ummul Mukminin 'Aisyiyah Wilayah Sulawesi Selatan memiliki kinerja yang baik, namun dalam praktiknya terdapat sejumlah permasalahan yang sering dihadapi oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dapat menghambat kinerja optimal mereka. Salah satu permasalahan yang dihadapi adalah kurangnya keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*). Jam kerja yang panjang, tuntutan untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, dan tanggung jawab administratif yang berat dapat mengurangi waktu yang tersedia untuk istirahat, keluarga, dan kegiatan pribadi lainnya. Ketika tenaga pendidik harus bekerja di luar jam kerja yang wajar tanpa adanya waktu istirahat yang memadai, hal ini tidak hanya menyebabkan kelelahan fisik dan mental tetapi juga menurunkan produktivitas mereka. Kondisi ini menunjukkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak terjaga dengan baik (Sirgy et al., 2001).

Permasalahan lain yang sering dialami adalah adanya persepsi yang bias atau salah tentang tanggung jawab mereka. Ketidakpahaman terhadap prioritas pekerjaan menunjukkan bahwa ada masalah dalam perilaku ekstra-peran atau *organizational citizenship behavior*. Ketika karyawan tidak memahami prioritas pekerjaan mereka, mereka mungkin menghabiskan waktu dan energi pada tugas-tugas yang kurang penting, sementara mengabaikan tugas-tugas utama yang berdampak langsung pada kualitas pendidikan. Ketika *organizational citizenship behavior* tidak diatur dengan baik, lingkungan kerja menjadi kurang kondusif untuk kolaborasi dan inovasi, yang mengakibatkan penurunan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Organ, 2006).

Adapula beberapa guru yang kurang perhatian terhadap potensinya dalam mengajar dan tidak menyadari atau mengabaikan pentingnya persiapan ini, baik karena kurangnya waktu, motivasi, atau dukungan dari sekolah. Tenaga pendidik yang



persiapkan bahan ajar dengan baik atau tidak memaksimalkan potensi pengajaran sering kali tidak memberikan kontribusi terbaiknya untuk siswa. Hal ini dapat diakibatkan oleh rendahnya komitmen organisasi, karyawan tidak merasa terikat atau termotivasi untuk memberikan yang

terbaik bagi institusi tempat mereka bekerja (Meyer & Allen, 1997).

Dengan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus pada *Quality of Work Life*, *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan dengan judul “Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada MTs Ummul Mukminin ‘Aisyiyah Wilayah Sulawesi Selatan.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi?
3. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi?
7. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian



apun tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut.

mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Organisasi.

2. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Komitmen Organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi pengetahuan bagi pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya. Khususnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia, terutama pada kajian tentang *quality of work life*, *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan, dan komitmen organisasi.
2. Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam kinerja suatu organisasi. Manfaat praktis lainnya untuk memberikan kontribusi bagi pengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti membagi ke dalam enam bab dapat dilihat melalui uraian di bawah ini.

1. Bab pertama pendahuluan, bab ini menjelaskan tentang latar belakang, uraian masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.



2. Bab kedua tinjauan pustaka, bab ini membahas tinjauan teori dan konsep seperti *quality of work life* *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan, dan komitmen organisasi.
3. Bab ketiga kerangka konseptual dan hipotesis, bab ini akan menjelaskan tentang kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.
4. Bab empat metode penelitian, bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, jenis-jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian data, dan teknik analisis data.
5. Bab lima hasil penelitian, bab ini diuraikan hasil dari penelitian yang meliputi gambaran objek penelitian, karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian, distribusi data, pengujian persyaratan analisis yang terdiri atas uji validitas dan uji realibilitas instrument penelitian, dan uji hipotesis dengan pendekatan analisis kuantitatif.
6. Bab enam, bab ini berisi tentang pembahasan dari hasil penelitian.
7. Bab tujuh penutup, bab ini berisi tentang kesimpulan yang mengacu pada tujuan dan hasil yang didapatkan dalam penelitian dan saran serta keterbatasan penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Quality of Work Life

2.1.1 Definisi *Quality of Work Life*

Istilah *quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja diperkenalkan pertama kalinya oleh Louis Davis pada tahun 1970-an (Lokanadha Reddy M & Mohan Reddy P, 2010). Konferensi pertama mengenai *quality of work life* dilakukan di Toronto tahun 1972 dan pada tahun itu dibentuk *International Council for Quality Of Work Life*. Walton (1973) mengemukakan bahwa *quality of work life* adalah seberapa efektifnya organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan-kebutuhan karyawan. Menurut Robbins (2015), *quality of work life* menggambarkan suatu proses bagaimana suatu organisasi merespon kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme sedemikian rupa sehingga para karyawan tersebut memiliki kesempatan membuat keputusan untuk merancang kehidupannya di dalam lingkup pekerjaan.

Ada beberapa pengertian *quality of work life* menurut beberapa ahli, yaitu Dessler (2013) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan suatu keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi. Selanjutnya menurut Cascio (2016), mendefinisikan *quality of work life* sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari *quality of work life*. Pertama *quality of work life* adalah sejumlah keadaan yang praktik dari organisasi. Kedua, *quality of work life* adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai dirinya manusia.



Quality of work life merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan, hal itu diwujudkan dengan berbagai persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan (Luthans, 2010).

Sementara Bukema (1987) menyatakan bahwa *quality of work life* adalah sejauh mana karyawan dapat membentuk pekerjaan mereka secara aktif, sesuai dengan pilihan mereka, kepentingan dan kebutuhan. Hal ini merupakan ukuran dari usaha yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan untuk membentuk kembali pekerjaan mereka. Definisi ini mencerminkan pendekatan yang sedikit berbeda dari pakar lain yang menekankan pada upaya organisasi untuk membentuk kembali pekerjaan untuk memenuhi karyawan. Sebuah organisasi mungkin tidak dapat memenuhi kebutuhan pribadi dan memenuhi harapan dari setiap karyawan. Namun jika organisasi yang fleksibel dimana karyawan dapat menjalankan otoritas yang tepat untuk mendesain ulang aktivitas kerja untuk kepuasan mereka, maka kebutuhan karyawan dapat terpenuhi dengan baik maka karyawan dapat meningkatkan kinerja untuk kemajuan organisasi.

Dengan demikian, *quality of work life* (QWL) adalah konsep yang menggambarkan tingkat kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja mereka yang mencakup keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, kondisi kerja yang aman dan nyaman, serta peluang untuk berpartisipasi dan berkembang untuk meningkatkan kepuasan karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.



Carakteristik *Quality of Work Life*

Cascio (2016) menguraikan sembilan komponen *quality of work life*

yang terdiri dari sebagai berikut.

1. Keterlibatan karyawan (*employee participation*), seperti membentuk tim peningkatan kualitas, membentuk tim keterlibatan karyawan, dan mengadakan pertemuan partisipasi karyawan.
2. Pengembangan karir (*career development*), contohnya dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, evaluasi kinerja, dan promosi.
3. Rasa bangga terhadap institusi (*pride*), seperti memperkuat identitas dan citra perusahaan, meningkatkan partisipasi, dan lebih peduli terhadap lingkungan.
4. Kompensasi yang seimbang (*equitable compensation*), contohnya perusahaan yang memberikan gaji dan keuntungan kompetitif.
5. Rasa aman terhadap pekerjaan (*job security*), contohnya program pensiun dan status karyawan tetap.
6. Fasilitas yang didapat (*wellness*), seperti adanya jaminan kesehatan, program rekreasi, dan program konseling.
7. Keselamatan lingkungan kerja (*save environment*), contohnya perusahaan membentuk komite keselamatan, tim gawat darurat, dan program keselamatan.
8. Penyelesaian masalah (*conflict resolution*), contohnya manajemen membuka jalur formal untuk menyampaikan keluhan atau permasalahan.
9. Komunikasi (*communication*), komunikasi secara terbuka baik melalui manajemen langsung maupun melalui seikat pekerja, pertemuan grup. Bentuk komunikasi organisasi secara umum dibedakan menjadi dua yaitu komunikasi formal dan nonformal. Bentuk komunikasi formal adalah bentuk hubungan komunikasi yang diciptakan secara terencana, melalui jalur-jalur formal dalam organisasi, yang melekat pada saluran-saluran yang ditetapkan sebagaimana telah ditunjukkan melalui struktur.



2.1.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Quality of Work Life*

Walton (1973) menjelaskan bahwa terdapat tujuh faktor yang dapat mempengaruhi *quality of work life* yaitu sebagai berikut.

1. Pertumbuhan dan pengembangan
2. Keikutsertaan
3. Lingkungan fisik
4. Pengawasan
5. Upah dan kesejahteraan
6. Keterkaitan sosial
7. Penyelarasan fungsi di tempat kerja

Menurut Michale dan Stan Kossen (1997) menyatakan beberapa faktor yang memengaruhi *quality of work life* sebagai berikut.

1. *Adequeta and fair compensation* (mencukupi kecukupan dan kewajaran kompensasi)
2. *Safe and healthy working conditions* (keselamatan dan kesehatan kondisi kerja)
3. *Opportunity for developing and using human capacity* (peluang untuk berkembang penggunaan kapasitas manusia)
4. *Opportunity for continued growth and security* (peluang untuk tumbuh dan aman secara berkelanjutan)
5. *A feeling of belonging* (perasaan memiliki)
6. *Employee rights* (hak-hak karyawan)
7. *Work and total life space* (pekerjaan dan ruang kehidupan total)
8. *Social relevance of work life* (relevansi sosial kehidupan pekerjaan)



Terdapat delapan kelompok khusus dalam *quality of work life* menurut bbins (2015), yaitu sebagai berikut.

Kompensasi yang cukup memadai

2. Lingkungan yang sehat dan aman
3. Pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia
4. Kesempatan untuk tumbuh dan merasa aman bagi pekerja
5. Lingkungan sosial yang memberi identitas pribadi
6. Hak pribadi pekerja, hak berbeda pendapat, dan proses akhir
7. Peran kerja yang memperkecil pelanggaran-pelanggaran untuk bersenang-senang untuk melakukan kepentingan keluarga
8. Tindakan-tindakan berorganisasi yang bertanggung jawab secara sosial

2.1.4 Bentuk-Bentuk *Quality of Work Life*

Kossen (1997) menyatakan bahwa *quality of work life* mempengaruhi kualitas kehidupan karyawan. Cascio (2016) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan *quality of work life* diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut.

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai “bos” dan diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep *quality of work life* dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan, dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. *Quality of work life* harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja di antara mereka.



5. *Quality of work life* tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

1. Lebih lanjut Bernardin dan Russel (1993) menyatakan bahwa *quality of work life* berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup mereka di tempat kerja.

2.2 Organizational Citizenship Behavior

2.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organ et al (2006) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, et al.2000).

Waspodo dan Lussy (2012) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi melebihi peran spesifikasinya dalam pekerjaan, perilaku tersebut merupakan sesuatu yang efektif untuk meningkatkan fungsi sebuah organisasi. Didukung oleh Robbins (2015) bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Garay (2006) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior*

merupakan perilaku sukarela dari seseorang pekerja untuk mau melakukan



tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan insiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi. *organizational citizenship behavior* tidak termasuk dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkanpun tidak diberi hukuman. *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang menguntungkan organisasi atau diarahkan untuk menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela dan melebihi ekspektasi peran yang ada. *organizational citizenship behavior* secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berawal dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukan secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya.

Konsep *organizational citizenship behavior* juga relevan dengan ajaran Islam, bahkan Al- Qur'an memerintahkan umat Islam untuk saling tolong-menolong dalam berbuat kebajikan dan taqwa, dan melarang umat-Nya tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran, sebagaimana firman Allah dalam surah Al-Maidah ayat 2 yaitu **وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ**, yang artinya sebagai berikut: “dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.”

Dengan demikian, *organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang melampaui tanggung jawab dan kewajiban formal mereka, tidak diharuskan oleh deskripsi jabatan, dan tidak secara langsung dihargai oleh sistem imbalan formal organisasi. Perilaku ini dilakukan atas inisiatif sendiri dan bertujuan untuk meningkatkan keefektifan dan kemajuan organisasi. *Organizational citizenship behavior* mencakup kontribusi tambahan



yang diberikan oleh karyawan tanpa mengharapkan imbalan langsung, yang pada akhirnya mendukung fungsi organisasi secara keseluruhan.

2.2.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Dimensi *organizational citizenship behavior* menurut Organ et al. (2006) adalah sebagai berikut :

1. *Altruism*

Altruism yaitu perilaku membantu orang lain secara individual dalam organisasi, baik langsung maupun tidak langsung dan mementingkan kepentingan orang lain. Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Hal ini menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya, misalnya karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

Dalam Islam, *altruism* disebut sebagai *tawaaun* yang mana seorang muslim dianjurkan untuk selalu membantu saudaranya yang lain. Allah SWT menjanjikan bahwa orang yang suka membantu orang lain, maka akan dibantu dan diberi kemudahan oleh Allah SWT. Seperti ditegaskan oleh Rasulullah SAW dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Imam Muslim dari Abu Hurairah yaitu, “Siapa yang memudahkan orang yang sedang kesulitan niscaya Allah mudahkan baginya di dunia dan akhirat.”

Conscientiousness

Conscientiousness adalah bentuk perilaku karyawan yang dapat menguntungkan organisasi, perilaku karyawan yang melakukan pekerjaan



melebihi syarat minimal yang dikehendaki oleh perusahaan. Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi.

Dalam Islam, *conscientiousness* disebut dengan mujahadah yang artinya seorang muslim harus bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlomba-lomba dalam kebaikan tanpa pamrih sekalipun. Sebagaimana hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim yaitu, "Sesungguhnya setiap perbuatan tergantung pada keteguhan niatnya." Hadits tersebut mengandung pengertian bahwa dalam melakukan segala perbuatan maka harus dilandasi oleh niat yang teguh sehingga dalam implementasinya akan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, walaupun dengan pengorbanan waktu, tenaga dan harta karena yang demikian tersebut dipandang sebagai perbuatan yang lebih mulia dari jihad.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship merupakan perilaku keinginan untuk mentoleransi keadaankeadaan yang melebihi batasan normal dan mengganggu, namun tanpa mengeluh. Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *spotmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga



akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan

Dalam Islam, *sportsmanship* disebut dengan sportif yang artinya kemauan untuk mempertahankan sikap positif ketika sesuatu tidak sesuai, tidak sakit hati ketika orang lain tidak mengikuti sarannya, mau mengorbankan kepentingan pribadi demi organisasi dan tidak menolak ide orang lain. Oleh sebab itu, Al-Qur'an menganjurkan untuk beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran (QS.al ashhr, ayat 3).

4. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku karyawan dalam mencegah terjadinya masalah-masalah dengan selalu memberi informasi kepada orang lain berkaitan dengan keputusan-keputusan yang dibuat perusahaan, dan meneruskan informasi yang diperoleh yang bermanfaat kepada pihak lain. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi, misalnya membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Dalam Islam, *courtesy* disebut dengan persaudaraan yang artinya seorang muslim hendaknya mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri sehingga selalu menghindari adanya permasalahan sesama teman. HR. Bukhori meriwayatkan dalam sebuah hadits yaitu, "Tidaklah beriman seseorang diantara kalian sehingga dia mencintai saudaranya sebagaimana dia mencintai dirinya sendiri." Dari hadits tersebut dapat dipahami bahwa jika kita mencintai orang lain seperti mencintai diri sendiri, maka tentu tidak akan saling menyakiti dan saling iri hati dan dengki, tetapi akan selalu menjaga sikap yang baik.



5. *Civic virtue*

Civic virtue merupakan bentuk perilaku yang mengindikasikan adanya partisipasi dalam proses politik dalam organisasi dan juga kepedulian terhadap berlangsungnya proses organisasi. Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dengan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. *Civic virtue* menunjukkan kontribusi terhadap isu-isu politik dalam suatu organisasi pada suatu tanggung jawab. *Courtesy* menunjukkan sikap sopan santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku. *Sportmanships* menunjukkan seseorang yang tidak suka memprotes atau mengajukan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil.

Dalam Islam dikatakan bahwa setiap muslim harus peduli orang lain dan juga mendatangi setiap ada undangan pertemuan ilmiah atau rapat. Ini sebagai bentuk kecintaan terhadap organisasi. Al-Bukhari dan Muslim meriwayatkan hadits sebagai berikut, “Nabi memerintahkan kami melakukan tujuh perkara dan melarang kami dari tujuh perkara juga. Beliau memerintahkan kami untuk menjenguk orang yang sakit, mengiringi jenazah, mendoakan orang yang bersin, menunaikan sumpah, menolong orang yang terzalimi, memenuhi undangan, menepati janji dan menebarkan salam.” Dari hadits tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa empati atau peduli orang lain merupakan karakter seorang muslim, mulai dari hal terkecil seperti mendoakan orang yang bersin, sampai pada hal besar seperti memenuhi undangan apapun dan oleh siapapun, juga



seperti menepati janji yang hal ini dapat kita artikan dengan disiplin waktu.

2.2.3 Bentuk Bentuk *Organizational Citizenship Behavior*

Munir (2020) mengatakan bahwa bentuk *organizational citizenship behavior* merupakan perwujudan dari terciptanya perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yaitu sebagai berikut.

1. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan sikap yang menunjukkan patuh pada seluruh peraturan organisasi termasuk kebijakan kepegawaian. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi berupa ketepatan masuk kerja dan penyelesaian tugas.

2. Loyalitas

Loyalitas menunjukkan kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh termasuk usaha mempertahankan organisasi dan melakukan pelayanan.

3. Partisipasi

Partisipasi merupakan turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatan dalam keseluruhan proses organisasi. Partisipasi merupakan hal yang penting dalam organisasi berdasarkan standar ideal dari suatu kebijakan.

2.2.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa manfaat dari *organizational citizenship behavior* (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bcharch, 2000) adalah sebagai berikut.

1. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja

- a. Karyawan yang menolong rekan kerja akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya sehingga meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.



- b. Perilaku membantu rekan kerja yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan prakter terbaik ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- 2. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas manajer
 - a. Karyawan yang menampilkan *civic virtue* akan membantu mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja
 - b. Karyawan yang *courtesy* akan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja sehingga akan menolong organisasi terhindar dari krisis manajemen
- 3. *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a. Jika karyawan saling menolong dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer maka manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang lain
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer untuk tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan kecil karyawan.



Organizational citizenship behavior membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral dan kerekatan kelompok sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu secara percuma untuk pemeliharaan fungsi kelompok
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen semakin efisien.
5. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan kelompok kerja
- a. Karyawan yang menampilkan *civic virtue*, seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja, akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas kelompok
 - b. Karyawan yang menampilkan *courtesy*, seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain, akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan banyak waktu dan tenaga untuk diselesaikan
6. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
- a. Perilaku menolong karyawan dapat meningkatkan semangat dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b. Karyawan yang memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship*, seperti tidak mengeluh karena permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.



organisasi.

- a. Karyawan yang membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas, dengan cara mengurangi variabilitas, dari kinerja unit kerja.
 - b. Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- a. Karyawan yang mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan kerja dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat
 - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi
 - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness*, seperti kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi



Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan anggotanya dalam berorganisasi, Meyer dan Allen (1997). Berdasarkan

definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Durkin (1999) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Komitmen organisasi sering kali didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, kemauan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi atas nama organisasi, dan keyakinan yang pasti serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Fred Luthans, 2010).

Moorhead dan Griffin (2013) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada organisasi. seseorang yang sangat berkomitmen, akan melihat dirinya sebagai anggota sejati perusahaan, mengabaikan minimnya ketidakpuasan, dan melihat dirinya sebagai anggota organisasi. Adapun komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2015) adalah tingkat dimana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan, dan harapannya untuk tetap menjadi anggota.

Dengan demikian, dapat disimpulkan komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis seseorang terhadap organisasi yang mencerminkan sejauh mana mereka mengidentifikasi diri dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Anggota yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, bersedia mengerahkan usaha ekstra demi kepentingan organisasi, dan merasa bangga serta selaras dengan nilai-nilai organisasi tersebut. Komitmen ini juga sering diidentifikasi dengan kesediaan seseorang untuk tetap bertahan dalam organisasi meskipun menghadapi ketidakpuasan atau tantangan.



2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Tiga dimensi komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2015) adalah sebagai berikut.

1. Komitmen afektif, yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan, yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normatif, yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Seperti dikemukakan di atas bahwa komitmen organisasi terdiri dari komponen komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Masing-masing komponen dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. Komitmen afektif dipengaruhi berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya, dan kesesuaian nilai. Karena komitmen berkelanjutan mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi, maka dipengaruhi oleh faktor yang memengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu. Komitmen berkelanjutan akan tinggi apabila individu tidak mempunyai alternatif pekerjaan. Komitmen normatif dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*. *Personal contract* merupakan persepsi individu tentang persyaratan perjanjian dari pertukaran dengan pihak



lain. *Psychological contract* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015), istilah kinerja berasal dari kata “prestasi kerja” atau “kinerja aktual” (actual achievement dalam suatu pekerjaan atau prestasi yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan yang melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab yang diberikan. Di sisi lain, Hasibuan (2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang yang melakukan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman dan integritas.

Menurut Kasmir (2019), secara sederhana kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Rivai (2004), kinerja karyawan merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh peran seorang karyawan dalam perusahaan dimana perilaku nyata yang tidak terlihat oleh semua orang. Untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang harus memiliki tingkat kesediaan dan kemampuan tertentu. Kesediaan dan kemampuan pribadi tidak cukup efektif untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Dengan demikian, kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan atau sekelompok karyawan selama periode waktu tertentu tergantung pada wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan menjadi kunci

endorong untuk mencapai hasil kerja yang maksimal (Dale, 2008).



2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Bagi banya organisasi, tujuan utama sistem penilaian adalah untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi. Namun dalam kenyataannya, data penilaian kinerja bisa memiliki banyak nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia. Mondy (2008) menjelaskan beberapa tujuan penilaian kinerja yaitu sebagai berikut.

1. Perencanaan sumber daya manusia

Dalam menilai sumber daya manusia perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Melalui penilaian kinerja bisa ditemukan bahwa terdapat kekurangan jumlah jaryawan yang siap untuk memasuki manajemen. Rencana-rencana dapat disusun dengan penekanan lebih besar pada pengembangan manajemen.

2. Perekrutan dan seleksi

Nilai-nilai hasil evaluasi kinerja bisa membantu dalam memprediksi kinerja para pelamar kerja. Data-data tersebut bisa menjadi tolak ukur untuk mengevaluasi para pelamar kerja.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Penilaian kinerja harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik seorang karyawan akan pelatihan dan pengembangan. Dengan mengidentifikasi kekurangan-kekurangan yang secara negatif mempengaruhi kinerja, program pelatihan dan pengembangan dapat dikembangkan sehingga memungkinkan orang-orang untuk membangun kekuatan dan meminimalkan kekurangan mereka.

Perencanaan dan pengembangan karir

Perencanaan dan pengembangan karir bisa dilihat dari sudut pandang individual atau organisasional. Dalam keduanya, data penilaian kinerja penting dalam menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan



karyawan serta dalam menentukan potensi seseorang. Informasi yang didapat bisa diiguanakn untuk memberikan konsultasi kepada para bawahan dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana karir mereka.

5. Program kompensasi

Hasil penilaian kinerja memberikan sebuah dasar untuk keputusan rasional yang berkenaan dengan penyesuaian bayaran. Untuk mendorong kinerja yang baik, perusahaan harus merancang dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang handal dan kemudian emberikan imbalan yang layak bagi para karyawan dan tim yang paling produktif.

6. Hubungan kekaryawanan internal

Data penilaian kinerja juga sering diguankan untuk membuat keputusan di beberapa bidang hubungan kekaryawanan internal mencakup promosi, demosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja, dan transfer.

7. Penilaian potensi karyawan

Sejumlah perusahaan mencoba menilai potensi karyawannya smebari menilai kinerja karyawannya. Meskipun perilaku masa lalu mungkin merupakan prediksi yang terbaik atas perilaku masa yang akan datang, kinerja karyawan masa lalu dalam suatu pekerjaan tidak dapat dipakai sebagai indikator yang akurat mengenai kinerja masa yang akan datang pada level yang tinggi atau posisi yang berbeda.

2.4.3 Asas Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang harus dilakukan sesuai dengan asas-asas penilaian kinerja. Jika melanggar dari asas-asas tersebut, maka dapat pastikan bahwa hasil penilaiannya tidak akan berjalan baik, termasuk hasil penilaian kinerjanya. Artinya asas-asas penilaian kinerja harus dijalankan cara benar dan konsisten sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan.



Dalam praktiknya, asas-asas penilaian untuk melakukan penilaian kinerja adalah sebagai berikut.

1. Secara objektif

Objektif artinya melakukan penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Artinya penilai dalam menilai tidak terpengaruh oleh hal-hal di luar yang telah ditentukan. Untuk melakukan penilaian secara objektif biasanya dilakukan secara realistis, terukur, menantang, dan berdasarkan skala prioritas.

2. Secara adil

Adil merupakan salah satu asas yang penting, mengingat tanpa memberikan rasa keadilan tentu akan memberikan dampak yang buruk terhadap penilaian. Adil artinya dalam menilai harus memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan. Memberikan peluang yang sama untuk dinilai sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan. Keadilan dapat dilakukan berdasarkan beberapa hal berikut.

- a. Pembagian tugas disesuaikan dengan posisi dan kompetensi yang dimiliki
- b. Penilaian disesuaikan dengan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan unit kerja atau organisasi
- c. Penilaian dilakukan secara objektif dengan didukung data dan informasi yang ada
- d. Pemberian balas jasa didasarkan kepada kontribusi dan kompetensi yang berlaku

3. Secara transparan

Dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian. Transparan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan artinya dalam beberapa hal sebagai



berikut.

- a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber daya yang digunakan. Misalnya kategori penilaian, bobot, dan yang memberikan nilai.
- b. Mengumumkan hasil penilaian secara terbuka, jangan sampai ada yang disembunyikan.
- c. Pemberian balas jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas sehingga tidak menimbulkan kecurigaan.

2.4.4 Metode Penilaian Kinerja

Beberapa metode penilaian kinerja yang dapat digunakan adalah sebagai berikut.

1. Penilaian umpan balik 360-derajat

Metode penilaian umpan balik 360-derajat adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.

2. Skala penilaian

Metode skala penilaian adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan.

3. Insiden kritis

Metode insiden kritis adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.

4. Esai

Metode esai adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasai singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.

Standar kerja



Metode standar kerja adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.

6. Peringkat

Metode peringkat adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.

7. Distribusi dipaksakan

Metode distribusi dipaksakan adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

8. Skala penilaian berjangkar berperilaku

Merupakan metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis, berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seseorang.

9. Sistem berbasis-hasil

Metode sistem berbasis-hasil adalah metode penilaian kinerja dimana manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan.

