

MODUL PERTEMUAN 8
ONLINE 6
ESA141 – Motivasi Usaha

PRESTASI INDIVIDU

Disusun Oleh

Mudjiarto



Universitas

Esa Unggul

PRESTASI KERJA

Dalam prestasi kerja (job performance) tercakup sejumlah hasil. Dalam bagian ini akan kita bicarakan beberapa hasil yang bernilai bagi organisasi dan bagi individu.

Kuantitas dan kualitas keluaran, kebiasaan mangkir, kelambanan, dan pergantian pegawai merupakan hasil obyektif yang dapat diukur dalam segi kuantitas. Pada masing-masing tugas, standar eksplisit dan implicit terdapat di masing-masing hasil obyektif ini. Telaah teknik industri menentukan standar kuantitas sehari-hari, dan spesialis kendali kualitas menentukan batas toleransi kualitas yang dapat diterima. Aspek-aspek prestasi kerja ini menjelaskan ciri khas produk, klien, atau pelayanan yang menjadi tanggung jawab pemegang pekerjaan. Akan tetapi, prestasi kerja mencakup beberapa hasil lain.

Hasil Perilaku Pribadi

Pemegang pekerjaan bereaksi terhadap pekerjaan itu sendiri dengan hadir secara teratur atau mangkir, dengan tetap bekerja, atau dengan berhenti. Lebih lanjut, masalah fisiologis dan berhubungan dengan kesehatan, dapat menjadi konsekuensi prestasi kerja. Tekanan mental atas prestasi kerja dapat menyebabkan gangguan fisik. Kecelakaan dan penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaan juga dapat timbul dari prestasi kerja.

Hasil Intrinsik dan Ekstrinsik

Hasil pekerjaan dapat bersifat intrinsik ataupun ekstrinsik. Perbedaan antara hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik penting untuk memahami reaksi orang-orang terhadap pekerjaan mereka. Secara umum, hasil intrinsik ialah obyek atau kejadian yang timbul dari usaha karyawan sendiri, dan tidak menuntut keterlibatan orang lain. Secara lebih sederhana, ia adalah hasil yang jelas berhubungan dengan tindakan yang dilakukan karyawan. Hasil semacam itu dianggap khas yang hanya ada pada pekerjaan profesional dan teknis; namun, pada dasarnya semua pekerjaan dapat menimbulkan hasil intrinsik. Hasil intrinsik melibatkan

perasaan tanggung jawab, tantangan, dan pengakuan, dan merupakan hasil dari cirri khas kerja seperti keragaman, otonomi, identitas, dan arti.

Sebaliknya, hasil ekstrinsik merupakan obyek atau kejadian yang mengikuti usaha karyawan sendiri sehubungan dengan factor-faktor lain yang tidak terlibat secara langsung dalam pekerjaan itu sendiri. Gaji, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan penyeliaan ialah cirri khas tempat kerja yang merupakan hasil potensial pekerjaan, tetapi bukan merupakan bagian fundamental dari pekerjaan itu sendiri. Berurusan dengan orang lain dan interaksi persahabatan adalah sumber hasil ekstrinsik.

Hasil Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tergantung pada tingkatan hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang pekerjaan terhadapnya. Semua hasil ini mempunyai nilai yang berlainan bagi orang yang berbeda. Untuk sebagian orang, tanggung jawab dan pekerjaan yang penuh tantangan mungkin mempunyai nilai netral atau bahkan negatif. Untuk orang lain, hasil semacam itu mungkin mempunyai nilai positif yang tinggi. Manusia berbeda dalam hal kepentingan yang mereka lekatkan pada hasil kerja. Perbedaan itu sendiri akan menjelaskan tingkat kepuasan kerja yang berbeda untuk tugas kerja yang pada dasarnya sama.

Perbedaan individu yang penting lainnya ialah keterlibatan kerja. Manusia berbeda dalam hal sejauh mana (1) pekerjaan merupakan pusat perhatian hidup, (2) mereka secara aktif turut serta dalam pekerjaan, (3) mereka memandang pekerjaan sebagai pusat harga diri, dan (4) mereka memandang pekerjaan sesuai dengan konsep pribadi. Orang yang tidak terlibat dalam pekerjaannya, tidak dapat diharapkan untuk mencapai kepuasan yang sama dengan mereka yang terlibat. Variabel ini menjelaskan kenyataan bahwa dua orang karyawan dapat melaporkan adanya tingkat kepuasan yang berbeda bagi tingkat prestasi yang sama.

Perbedaan individu terakhir ialah ekuitas hasil yang sesuai dengan apa yang dianggap penghargaan sepantasnya bagi si pemegang pekerjaan. Jika

penghargaan dianggap kurang adil dibandingkan mereka yang melakukan tugas yang sama dengan persyaratan yang sama, maka si pemegang pekerjaan akan merasa tidak puas dan berupaya memulihkan rasa keadilannya, yaitu dengan berusaha memperoleh penghargaan yang lebih besar (secara primer ekstrinsik) atau dengan memperkecil usaha kerja.

Dengan demikian, kita lihat bahwa dalam prestasi kerja juga terdapat banyak hasil potensial. Beberapa di antaranya mempunyai nilai primer bagi organisasi – contohnya, hasil obyektif. Hasil yang lain secara primer penting bagi individu – contohnya, perluasan kerja. Tidak diragukan lagi, kepuasan kerja merupakan variabel kompleks yang tergantung pada keterikatan berbagai faktor. Para manajer dapat menghadapi masalah itu dengan memahami motivasi dari implikasi pekerjaan.

KANDUNGAN MOTIVASI AKAN PEKERJAAN DAN PRESTASI KERJA

Perhatian para manajer dan ahli riset organisasi terhadap kandungan motivasi pekerjaan didasarkan pada pengertian bahwa prestasi kerja lebih tergantung pada kemampuan pemegang pekerjaan. Khususnya, prestasi kerja ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi seperti diungkapkan oleh persamaan berikut :

$$**Prestasi kerja = Kemampuan x Motivasi**$$

Persamaan itu mencerminkan kenyataan bahwa prestasi kerja seseorang dapat lebih besar dibandingkan dengan prestasi kerja orang lain karena memiliki kemampuan lebih besar, motivasi lebih besar, atau keduanya. Persamaan itu juga mencerminkan kemungkinan bisa saja terjadi kinerja nihil meskipun karyawan mempunyai kemampuan. Dalam situasi seperti ini tidak ada motivasi . Oleh karena itu, pimpinan wajib mempertimbangkan pengaruh potensial motivasi dari kandungan pekerjaan.

Bidang perilaku organisasi telah mengajukan sejumlah saran untuk memperbaiki kandungan motivasi kerja. Secara tidak berbeda saran-saran yang diberi istilah **strategi desain ulang pekerjaan**, berusaha untuk memperbaiki prestasi kerja melalui perubahan – perubahan cakupan kerja dan kedalaman kerja.

MENDESAIN ULANG CAKUPAN PEKERJAAN: PERGILIRAN PEKERJAAN DAN PEMEKARAN

Usaha awal untuk mendesain ulang pekerjaan dimulai pada masa manajemen ilmiah. Pada waktu itu, usaha yang dilakukan ditekankan pada kriteria efisiensi. Akibatnya, tugas-tugas individu yang tercakup dalam sebuah pekerjaan menjadi terbatas, seragam, dan berulang. Praktek ini lalu menimbulkan cakupan pekerjaan sempit, dan konsekuensinya, menimbulkan ketidakpuasan kerja, pergantian pegawai, kebiasaan mangkir, dan rasa jenuh. Oleh karena itu, strategi pun diubah sehingga memperluas cakupan pekerjaan dengan meningkatkan tuntutan aktivitas pekerjaan. Dua di antara strategi ini ialah *pergiliran pekerjaan* dan *pemekaran pekerjaan*.

Para manajer perusahaan semacam Western Electric, Ford, Betlehem, dan TRW Systems telah menerapkan bentuk strategi **pergiliran pekerjaan** yang berlainan. Strategi ini merupakan pergiliran seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Jadi, orang tersebut diharapkan menyelesaikan lebih banyak aktivitas pekerjaan karena setiap pekerjaan berisikan beberapa tugas yang berbeda. Dalam pergiliran pekerjaan tercakup peningkatan cakupan pekerjaan dan persepsi dari berbagai kepuasan kerja. Menurut teori harapan (*expectancy theory*), upaya meningkatkan keanekaragaman tugas harus dilakukan dengan meningkatkan valensi yang dikaitkan dengan kepuasan kerja. Walaupun demikian, praktek pergiliran pekerjaan tidaklah mengubah ciri dasar pekerjaan yang bersangkutan. Para kritikus menyatakan bahwa cara ini tidak lebih dari perintah kepada orang agar melakukan beberapa pekerjaan yang membosankan dan monoton sebagai ganti dari satu pekerjaan. Strategi alternatifnya ialah pemekaran pekerjaan.

Pemekaran Pekerjaan

Telaah yang dirintis oleh Walker dan Guest menaruh perhatian pada masalah sosial dan psikologis yang timbul dari pekerjaan produksi massa dalam pabrik perakitan mobil.

Walker dan Guest menemukan fakt bahwa pekerja yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka yang terlalu dispesialisasikan. Khususnya, mereka kurang menyukai kecepatan mekanis, pengulangan operasi, dan kurangnya rasa telah menyelesaikan sesuatu dengan baik.

Walker dan Guest juga menjumpai adanya hubungan positif antara cakupan pekerjaan dengan kepuasan kerja. Penemuan telaah mereka itu merupakan pendukung awal dari teori motivasi yang meramalkan bahwa peningkatan cakupan pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja dan hasil kerja obyektif lainnya. Strategi **pemekaran pekerjaan** dipusatkan kepada kebalikan dari kerja terbagi – yaitu suatu bentuk bukan spesialisasi, atau meningkatkan jumlah tugas yang dikerjakan seorang karyawan. Sebagai contoh, suatu pekerjaan dirancang sedemikisn rupa sehingga individu tidak mengerjakan tiga tugas, melainkan enam tugas.

Meskipun dalam beberapa keadaan, pemekaran pekerjaan menuntut masa pelatihan yang lebih lama, biasanya ia meningkatkan kepuasan kerja karena berkurangnya rasa jenuh. Tentu saja implikasinya ialah bahwa hal ini akan menimbulkan perbaikan hasilprestasi lainnya.

Konsep dan praktek pemekaran pekerjaan menjadi semakin bertambah rumit. Di tahun-tahun terakhir ini, pemekaran pekerjaan yang efektif telahmelibatkan lebih dari sekedar peningkatan keragaman tugas. Selain itu, perlu untuk merancang ulang aspek tertentu lainnya dari cakupan kerja. Contohnya, kendali kecepatan mesin telah digantikan oleh kendali kecepatan karyawan. Setiap perubahan yang dilakukan, telah melibatkan pertimbangan antara keuntungan dan kerugian berbagai tingkatan pembagian kerja.

Sebagian karyawan tidak dapat mengatasi pemekaran pekerjaan karena mereka tidak dapat memahami kompleksitas; selain itu, rentang perhatian mereka mungkin sedemikian pendeknya sehingga mereka tidak dapat melanjutkan dan menyelesaikan serangkaian tugas yang sudah dimekarkan. Meskipun demikian, jika kita tahu bahwa para karyawan dapat melakukan pekerjaan yang dimekarkan dan jika mereka memiliki kemampuan yang diperlukan, maka pemekaran pekerjaan akan meningkatkan kepuasan mutu dan mutu produksi

serta menurunkan kebiasaan mangkir dan pergantian pegawai. Keuntungan yang diperoleh ini bukan tanpa kerugian, antara lain kemungkinan bahwa para karyawan akan menuntut gaji lebih besar sebagai imbalan prestasi mereka melaksanakan pekerjaan yang dimekarkan.

Namun, kerugian ini harus ditanggung seandainya pimpinan ingin melaksanakan *pemeriksaan pekerjaan*, yaitu strategi desain ulang yang memperluas kedalaman pekerjaan. Pemekaran pekerjaan adalah prasyarat penting bagi pemeriksaan pekerjaan.

MENDESAIN ULANG KEDALAM PEKERJAAN : PEMERKAYAAN PEKERJAAN

Dorongan untuk mendesain ulang kedalaman pekerjaan dipersiapkan oleh teori motivasi dua faktor dari Herzberg.

Dasar teori ini ialah bahwa faktor yang memenuhi kebutuhan individu untuk pertumbuhan psikologis, khususnya tanggung jawab, tantangan pekerjaan, dan keberhasilan, harus merupakan ciri khas pekerjaan mereka. Penerapan teori Herzberg itu disebut sebagai **pemeriksaan pekerjaan**.

Penerapan pemeriksaan pekerjaan diwujudkan melalui perubahan langsung dalam kedalaman pekerjaan. Para manajer dapat memberikan kesempatan lebih besar kepada para karyawan untuk mengambil kebijaksanaan dengan melalui beberapa perubahan seperti berikut :

1. *Umpan-balik langsung*. Evaluasi prestasi harus tepat waktunya dan langsung.
2. *Pengetahuan baru*. Pekerjaan yang baik harus menimbulkan perasaan sedang berkembang kepada orang. Setiap pekerjaan harus memberikan kesempatan untuk belajar.
3. *Penjadwalan*. Orang harus dapat menjadwalkan sebagian pekerjaan dari pekerjaan mereka sendiri.
4. *Keunikan*. Setiap pekerjaan harus memiliki beberapa keunikan mutu atau bentuk.

5. *Kendali atas sumber daya.* Individu harus mempunyai kendali atas tugas pekerjaan mereka.
6. *Tanggung gugat pribadi.* Orang harus diberi kesempatan untuk bertanggung gugat atas pekerjaan yang bersangkutan.

Seperti diuraikan eksekutif yang bertugas merintis program pemerdayaan di perusahaan Texas Instruments, pemerdayaan pekerjaan di perusahaan Texas Instruments, pemerdayaan pekerjaan ialah proses yang (1) mendorong para karyawan agar berperilaku sebagai manajer dalam mengelola pekerjaannya dan (2) mendesain ulang pekerjaan agar perilaku semacam itu terwujud. Proses pemerdayaan seperti yang dilaksanakan di TI berlangsung terus menerus dan menjalar ke seluruh organisasi. Setiap pekerjaan yang ada di TI dipandang sebagai subyek analisis guna menentukan apakah ia dapat diperkaya sehingga mencakup aktivitas manajerial dan karenanya dibuat menjadi lebih berarti. Lebih lanjut, karena semua pekerjaan pegawai nonmanajer telah didesain ulang sehingga mencakup kedalaman pekerjaan, maka pekerjaan para manajer harus didesain ulang pula. Pekerjaan manajerial yang telah didesain ulang menekankan pelatihan dan penyuluhan para bawahan serta melonggarkan tekanan pada kendali dan pengarahan.

Setelah teori dan praktek pemerdayaan pekerjaan berkembang, para manajer semakin sadar bahwa penerapan yang berhasil membutuhkan banyak perubahan carapelaksanaan kerja. Beberapa di antara perubahan yang lebih penting ialah pendelegasian wewenang yang lebih besar

