

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Efektivitas

1. Pengertian Teori Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.¹

Konsep efektivitas organisasi yang disajikan dalam buku ini bergantung pada teori sistem namun kami yakin bahwa konsep yang lain, yakni dimensi waktu. Dua kesimpulan utama dari teori sistem adalah (1) kriteria efektivitas harus merefleksikan keseluruhan siklus input-proses-output, bukan hanya output, dan (2) kriteria efektivitas harus merefleksikan hubungan antara organisasi dan lingkungan luarnya.²

Efektivitas merupakan ketepatangunaan, hasil guna, menunjang tujuan. Efektivitas merupakan pengukuran dalam arti terperinci sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Efektivitas juga berhubungan dengan masalah bagaimana pencapaian tujuan atau hasil yang diperoleh, kegunaan atau manfaat dari hasil yang diperoleh, tingkat daya fungsi unsur atau komponen, serta masalah tingkat kepuasan pengguna/client. Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa

¹ Raharjo Punto, *Konsep Efektivitas*, Jurnal yang Dipublikasikan, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014, hal. 23.

² John Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 2016, hal.23.

efektivitas merupakan ketepatangunaan suatu program untuk mencapai tujuan yang diinginkan.³

Berdasarkan teori sistem, suatu organisasi merupakan elemen sebuah sistem yang lebih besar yaitu lingkungan. Dengan berlalunya waktu, setiap organisasi mengambil, memproses dan mengembalikan sumber daya ke lingkungan. Kriteria utama dari efektivitas organisasi adalah apakah organisasi tersebut bertahan dalam lingkungannya. Keberlangsungan organisasi memerlukan adaptasi, dan adaptasi sering kali melibatkan tahapan yang terprediksi.⁴

Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*.⁵

Dari kriteria efektivitas berdasarkan waktu munculah istilah kriteria jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Kriteria jangka pendek adalah kriteria yang merujuk pada hasil tindakan yang dilakukan dalam waktu satu tahun atau kurang. Kriteria jangka menengah dapat diterapkan ketika mempertimbangkan efektivitas dari suatu kelompok individu atau organisasi untuk suatu periode waktu yang lebih lama, mungkin lima tahun. Kriteria jangka panjang adalah kriteria di mana masa depan yang tidak pasti diterapkan. Kita akan membahas enam kategori umum dari kriteria efektivitas, dimulai dengan yang memiliki sifat jangka pendek.⁶

Ada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang efektivitas antara lain:

³ Raharjo Punto, *Op. Cit.*, hal. 24.

⁴ John Ivancevich, dkk, *Op. Cit.*, hal.24.

⁵ *Ibid.*, hal. 25.

⁶ *Ibid.*, hal.25.

- a. Menurut Steers yang dikutip oleh Yusuf, efektivitas adalah konsistensi kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.
- b. Menurut Stoner yang dikutip oleh Yusuf, efektivitas adalah kemampuan menentukan tercapainya tujuan, yakni mengajarkan sesuatu dengan benar (tujuan) bukan mengerjakan suatu yang benar.
- c. Menurut Binaro yang dikutip oleh Yusuf, efektivitas pada umumnya terkait dengan keberhasilan pencapaian tujuan, sasaran dan mengarah pada tujuan tujuan tertentu. Kita dapat mengatakan efektivitas bila mencapai tujuan tertentu. Sedangkan dalam bahasa dan kalimat yang mudah, hal tersebut dapat dijelaskan bahwa efektivitas dari kelompok adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.

Efektivitas pada dasarnya adalah efektivitas individu para anggotanya didalam melaksanakan tugas sesuai dengan kedudukan dan peran mereka masing-masing dalam organisasi. Mungkin jauh lebih mudah untuk mengukur efektivitas dari organisasi bisnis dengan tujuan utamanya adalah mencari profit di mana *input* dan *output* yang berupa profit usahanya.⁷

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan karyawan memberikan sebuah komunikasi yang efektif kepada konsumen mengenai produk ataupun jasa. Pada umumnya komunikasi dirancang untuk membuat konsumen peduli, bahkan tertarik dengan produk-produk, memunculkan komitmen atau loyalitas dan menciptakan sikap konsumen yang positif terhadap produk.⁸ Kemampuan berkomunikasi tidak hanya didukung oleh kemampuan sang komunikator dalam menyampaikan pesan tetapi juga didukung oleh latar belakang sang komunikan terkait referensi-referensi yang ada didalam dirinya menyangkut pesan yang diterimanya, semakin

⁷Choirul Fuad Yusuf, *Efektifitas Pokjawas dan Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam*, Cena Citasatria, Jakarta, 2008, hal. 6-8.

⁸Etta Mamang Sangadji, *Perilaku Konsumen*, Andi Offset, Yogyakarta, 2013, hal. 215.

efektif dan efisien komunikasi yang terjadi.⁹ Untuk membangun komunikasi yang efektif dengan konsumen perlu diperhatikan hal-hal berikut:

a. Sumber pesan/pengambil inisiatif

Sumber atau inisiator/sponsor pesan harus mengetahui siapa calon atau target penerima pesan, karakteristik, usia, pendidikan, tingkat kematangan, pengetahuan. Inisiator harus bisa menyesuaikan cara/gaya dan bahasa yang digunakan dengan karakteristik si penerima pesan.

b. Kredibilitas

Kredibilitas sumber pemberi pesan memiliki peran yang penting. Sumber yang kredibel akan mendapatkan kepercayaan dari penerima pesan.

c. Kredibilitas sumber informal

Informasi yang diperoleh dari sumber informal, seperti teman, keluarga, rekan kerja, tetangga, dan sebagainya, yang memiliki kedekatan hubungan akan lebih dipercaya konsumen sebagai penerima informasi.

d. Kredibilitas penyampai pesan

Penyampai pesan harus memiliki kredibilitas yang tinggi. Penyampai pesan biasanya para selebriti yang dikenal luas oleh masyarakat memiliki kredibilitas ataupun citra yang baik.¹⁰

2. Pendekatan yang Digunakan dalam Penilaian Efektivitas

Dalam menilai efektivitas program, terdapat berbagai pendekatan evaluasi. Pendekatan-pendekatan tersebut yaitu:¹¹

- a. Pendekatan eksperimental (*experimental approach*). Pendekatan ini berasal dari kontrol eksperimen yang biasanya dilakukan dalam penelitian akademik. Tujuannya untuk memperoleh kesimpulan yang bersifat umum tentang dampak suatu program tertentu dengan

⁹ Agus Hermawan, *Komunikasi Pemasaran*, Erlangga, Malang, 2012, hal. 20.

¹⁰ Etta Mamang Sangadji, *Op. Cit.*, hal. 216.

¹¹ *Ibid.*, hal. 26.

mengontrol sebanyak-banyaknya faktor dan mengisolasi pengaruh program.

- b. Pendekatan yang berorientasi pada tujuan (*goal oriented approach*). Pendekatan ini memakai tujuan program sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan. Pendekatan ini amat wajar dan praktis untuk desain pengembangan program. Pendekatan ini memberi petunjuk kepada pengembang program, menjelaskan hubungan antara kegiatan khusus yang ditawarkan dengan hasil yang akan dicapai.
- c. Pendekatan yang berfokus pada keputusan (*the decision focused approach*). Pendekatan ini menekankan pada peranan informasi yang sistematis untuk pengelola program dalam menjalankan tugasnya. Sesuai dengan pandangan ini informasi akan amat berguna apabila dapat membantu para pengelola program membuat keputusan. Oleh sebab itu, evaluasi harus direncanakan sesuai dengan kebutuhan untuk keputusan program.
- d. Pendekatan yang berorientasi pada pemakai (*the user oriented approach*). Pendekatan ini memfokuskan pada masalah utilisasi evaluasi dengan penekanan pada perluasan pemakaian informasi. Tujuan utamanya adalah pemakaian informasi yang potensial. Evaluator dalam hal ini menyadari sejumlah elemen yang cenderung akan mempengaruhi kegunaan evaluasi, seperti cara-cara pendekatan dengan klien, kepekaan, faktor kondisi, situasi seperti kondisi yang telah ada (*pre-existing condition*), keadaan organisasi dengan pengaruh masyarakat, serta situasi dimana evaluasi dilakukan dan dilaporkan. Dalam pendekatan ini, teknik analisis data, atau penjelasan tentang tujuan evaluasi memang penting, tetapi tidak sepenting usaha pemakai dan cara pemakaian informasi.
- e. Pendekatan yang responsif (*the responsive approach*). Pendekatan responsif menekankan bahwa evaluasi yang berarti adalah evaluasi yang mencari pengertian suatu isu dari berbagai sudut pandang semua orang yang terlibat, berminat, dan berkepentingan dengan program (*stakeholder program*). Evaluator menghindari satu jawaban untuk suatu evaluasi

program yang diperoleh dengan memakai tes, kuesioner, atau analisis statistik, sebab setiap orang yang dipengaruhi oleh program merasakannya secara unik. Evaluator mencoba menjembatani pertanyaan yang berhubungan dengan melukiskan atau menguraikan kenyataan melalui pandangan orang-orang tersebut. Tujuan evaluasi adalah untuk memahami ihwal program melalui berbagai sudut pandang yang berbeda.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka efektivitas adalah menggambarkan seluruh siklus input, proses dan output yang mengacu pada hasil guna daripada suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai targettargetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki. Efektivitas, pada sisi lain, menjadi kemampuan untuk memilih sasaran hasil sesuai. Seorang manajer efektif adalah satu yang memilih kebenaran untuk melaksanakan. Memperhatikan pendapat para ahli di atas, bahwa konsep efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional, artinya dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan.

Kriteria efektivitas merupakan hal yang sangat penting. Bahkan jika kriteria yang diusulkan sejauh ini dianggap obyektif sifatnya, tidak seperti hampir semua karya eksperimental lain, dalam hal perubahan organisasi sulit untuk melakukan eksperimen terkendali meskipun bukan tidak mungkin. Jenis-jenis kriteria efektivitas adalah sebagai berikut :¹²

a. Kesesuaian strategis (*strategic congruence*)

Kesesuaian strategis (*strategic congruence*) merupakan sejauh apa sistem manajemen kinerja menampilkan kinerja pekerjaan yang sejalan dengan strategis, sasaran, dan budaya organisasi. Jika koperasi

¹² Shaun Tyson dan Tony Jackson, *Perilaku Organisasi, The Essence of Organizational Behaviour*, Andi and Pearson Education Asia, Yogyakarta, 2000, hal. 233.

menekankan pada pelayanan pelanggan, sistem manajemen kinerja harus menilai seberapa baik para karyawan dalam melayani para calon anggota. Kesesuaian strategis menekankan pentingnya sistem manajemen kinerja untuk menuntun para karyawan agar dapat berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

b. Keabsahan

Keabsahan (*validaty*) adalah sejauh apa ukuran kinerja menilai seluruh dan hanya aspek-aspek kinerja yang penting. Hal ini sering disebut “keabsahan isi”. Agar ukuran kinerja menjadi absah, ukuran kinerja tidak boleh kurang atau tercemar. Ukuran yang tercemar mengevaluasi aspek-aspek kinerja yang tidak penting atau aspek-aspek yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

c. Keandalan

Keandalan (*reliability*) mengacu pada keadaan ukuran kinerja yang tidak berubah-ubah. Salah satu jenis keandalan yang penting adalah keandalan antar penilai, keadaan tidak berubah-ubah di antara para individu melakukan evaluasi kinerja karyawan.

Ukuran kinerja memiliki keandalan atau penilai jika dua individu memberikan evaluasi yang sama (atau hampir sama) terhadap kinerja pekerjaan seseorang. Bukti tampaknya menunjukkan bahwa ukuran-ukuran kinerja pekerjaan pengawasan yang paling subyektif menunjukkan keandalan yang rendah.¹³

d. Pengendalian

Mengawasi kinerja yang tidak sesuai dengan tujuan dan standar. Diukur atau ditunjukkan dengan daftar tugas, seperti penggunaan sumber daya manusia, banyaknya produk yang ditolak dan kualitas layanan.

e. Sistem sosial dan harapan perorangan

Memelihara sistem sosial, hubungan dan keadaan tenaga kerja supaya perusahaan mendapatkan komitmen dari karyawan. Di ukur atau

¹³ Raymond A Noe, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing*, Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal. 461-464.

ditunjukkan dengan laporan penilaian kerja, survei perilaku, tingkat ketidakhadiran, pergantian staf dan sebagainya.¹⁴

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Ada beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli tentang kinerja karyawan antara lain:

- a. Menurut Moehariono, kinerja karyawan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.¹⁵
- b. Menurut Miner yang dikutip oleh Khaerul Umam, kinerja karyawan adalah perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standardisasi yang jelas.

Kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.¹⁶

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti hasil pekerjaan (prestasi kerja). Namun sebenarnya kinerja itu mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja), tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan

¹⁴ Shaun Tyson dan Tony Jackson, *Op. Cit.*, hal. 234-235.

¹⁵ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 95.

¹⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press, Jakarta, 2013, hal. 4.

strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.¹⁷

Manfaat manajemen Kinerja bagi individu antara lain dalam bentuk memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.¹⁸

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Pengertian kinerja adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi – fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. Simamora menyatakan penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.¹⁹

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.²⁰

Dengan demikian maka kinerja itu adalah berkenaan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai pekerjaan tersebut. Juga bisa

¹⁷ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hal. 259.

¹⁸ Wibowo, *Op. cit.*, hal. 11.

¹⁹ Augusty Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen*, BPFE Universitas Diponegoro, Semarang, 2006, hal. 134.

²⁰ Rivai, *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Rajawali Press, Jakarta, 2005, hal. 55.

dipahami kinerja itu berkenaan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja suatu organisasi (perusahaan) tidak bisa didapatkan begitu saja, tetapi didapatkan melalui proses kerja yang disebut manajemen. Jadi singkatnya kinerja adalah hasil dari pelaksanaan proses manajemen.²¹

Dalam pengertian yang lebih komprehensif manajemen kinerja adalah suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, yang berfokus pada tiga hal pertama bagaimana para manajer dan pemimpin kelompok, bekerja secara efektif dengan orang-orang yang ada di sekitar mereka. Kedua bagaimana para individu karyawan bekerja sama dengan para manajer dan kelompok. Ketiga bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa efektifitas kinerja karyawan adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya pelaksanaan suatu tugas ditandai baik atau tidak, sangat tergantung pada penyelesaian tugas tersebut bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.²²

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor kepemimpinan

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.²³ Kepemimpinan adalah proses atau tindakan untuk mempengaruhi aktivitas suatu kelompok organisasi dalam usaha mencapai tujuan yang

²¹ Ma'ruf Abdullah, *op.cit*, hal. 259.

²² Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hal. 187-189.

²³ Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Media Kompetindo, Jakarta, 1998, hal. 16-17.

telah diciptakan. Kepemimpinan juga diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi karena wibawa, pengetahuan atau dapat melakukan komunikasi dan mengkoordinasikan untuk mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Semakin baik pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sebuah organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

b. Faktor lingkungan kerja

Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja. Lingkungan kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang berada di tempat kerja. Lingkungan kerja adalah segala kondisi yang berada di sekitar karyawan yang dihubungkan dengan terjadinya perubahan psikologis dalam diri karyawan yang bersangkutan. Selain itu definisi lain dikemukakan oleh Sedarmayanti dalam Yacinda yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.²⁴

c. Faktor Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan. dengan keterampilan dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu atau mampu mengatasi masalah pekerjaan dengan cara efektif dan keterampilan yang dipunyai setiap pengalaman pada karyawan. Pengalaman kerja adalah waktu yang digunakan oleh seseorang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.²⁵ Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang tinggi akan memiliki keunggulan dalam beberapa hal

²⁴ Yacinda Chresstela, dkk, Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 8, No. 2, Maret 2014, hlm. 3.

²⁵ Supono, *Manajemen dan Bisnis*, Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi, Surakarta, 2006, hal.28.

diantaranya²⁶ mendeteksi kesalahan, memahami kesalahan dan mencari penyebab munculnya kesalahan.

d. Faktor kompensasi

Segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi dapat dikatakan sebagai kompensasi. Bila kompensasi tersebut dikelola dengan baik, akan dapat membantu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan. Bila kompensasi, tidak dikelola dengan baik, akan mengganggu jalannya usaha. Kompensasi dapat berupa upah dan gaji. Kompensasi berifat finansial maupun non finansial. Kompensasi langsung (*direct compensation*) serta dapat berupa manfaat lainnya yang disebut kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi membantu organisasi atau perusahaan mencapai keberhasilan dengan memperhatikan keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal pada dasarnya kepada karyawan yang memiliki kualifikasi atas jabatan lebih tinggi dibayar lebih tinggi demikian sebaliknya. Keadilan eksternal berarti kepada karyawan dibayar setingkat dengan karyawan yang sejenis di perusahaan lain.²⁷

3. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi dan akusisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar dibalik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

Pengukuran kinerja juga merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang

²⁶ Ika Sukriah Akram dan Biana Adha Inapty, *Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Obyektifitas, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan*, 2010, hal.59.

²⁷ I Komang Ardana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hal.153.

berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja karyawan adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana koperasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.²⁸

4. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Karyawan

Batasan tentang pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja karyawan adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan. Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja karyawan adalah:

- a. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kinerja masing-masing karyawan.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.

²⁸ Junaedi, *Op. Cit.*, hal. 382-383.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan.

Pengukuran kinerja memerlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya memberi keputusan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu karyawan dan kelompok (unit-unit kerja) untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Secara khusus tujuannya dapat dijabarkan sebagai berikut:²⁹

- a. Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan
- b. Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
- d. Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi (perusahaan)

²⁹ Ma'ruf Abdullah, *op.cit*, hal. 260.

- e. Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi
- f. Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran
- g. Memfokuskan perhatian kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja
- h. Menyediakan kriteria pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif berkenaan dengan pencapaian target dan standar yang telah disepakati.

5. Ukuran Pengukuran Kinerja Karyawan

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu:

a. Ukuran kriteria tunggal

Yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajernya.

b. Ukuran kriteria beragam.

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran dalam menilaikinerja manajernya.

c. Ukuran kriteria gabungan

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajernya.

6. Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih disederhana terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja, pertama: kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus

dikerjakan , kedua, kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga, ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

Kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

a. Sensitive

Sensitive berarti adanya kemampuan sistem penilaian kerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

b. Reliabilitas

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

c. Akseptabilitas

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

d. Praktis

Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

7. Standar Penilaian Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson menetapkan lima standar utama dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu *quantity of output*, *quality of output*, *timeliness of output*, *presences at work* dan *cooperativeness*. Kelima standar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :³⁰

a. Jumlah keluaran (*quantity of output*)

Standar keluaran (*quantity of output*) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya.

³⁰ Sri Budi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hal. 95.

b. Kualitas keluaran (*quality of output*)

Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu adalah sedikitnya jumlah produk yang cacat, maka standar ini disebut sebagai standar *quality*. Standar ini lebih menekankan pada kualitas barang yang dihasilkan dibanding jumlah output.

c. Waktu keluaran (*timeliness of output*)

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat waktu proses sesuai standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi yang baik.

d. Tingkat kehadiran (*presences at work*)

Ada sebagian organisasi yang mengukur atau menilai prestasi kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

8. Kinerja Menurut Islam

Manusia tidak bisa dilepaskan dari pekerjaan, manusia diciptakan oleh Allah bukan saja sebagai hiasan pekerjaan tetapi sebagai suatu ciptaan yang diberikan tugas yang tugas tersebut adalah memelihara ciptaan ini dengan pekerjaannya. Dengan demikian, kerja merupakan satu tugas Ilahi yang mengandung kewajiban dan suatu hak. Manusia diberi tugas Ilahi yang mengandung kewajiban dan suatu hak.

Manusia diberikan kekuatan supaya berusaha untuk mempertahankan diri dari kesukaran hidup. Manusia diberi kekuatan dan ketabahan untuk menahan kesulitan akibat bekerja keras dalam perjuangan untuk mencapai kemenangan dan kejayaan. Pada hakekatnya kehidupan yang bahagia dan kegembiraan yang sempurna dijamin oleh Al-Qur'an kepada mereka yang

berusaha dan bekerja keras bagi penghidupan mereka.³¹ Melalui firman Allah:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ يَهْدِيهِمْ رَبُّهُمْ بِإِيمَانِهِمْ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ فِي جَنَّاتِ النَّعِيمِ ﴿٩﴾

Artinya: “*Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal-amal saleh, mereka diberi petunjuk oleh Tuhan mereka Karena keimanannya, di bawah mereka mengalir sungai-sungai di dalam syurga yang penuh kenikmatan*” (Q.S Yunus:9).³²

Gambaran hidup yang bahagia disurga merupakan suatu peringatan kepada manusia bahwa kesenangan dan kegembiraan di dunia tergantung usahanya. Kehidupan yang bahagia dijamin untuk mereka yang bekerja dan tidak membuang waktu dengan berdiam diri saja. Bagi siapa yang bekerja keras untuk kehidupannya akan menikmati hidup yang aman dan makmur. Pada hakekatnya seorang yang bekerja untuk hidupnya senantiasa mengharapkan keridhoan Allah dalam pekerjaannya karena kejujurannya.³³

Bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika bersikap konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakan Allah. Menurut Islam pada hakekatnya setiap muslim diminta untuk bekerja meskipun hasilnya belum dapat dimanfaatkan olehnya dan orang lain. Seseorang wajib bekerja karena bekerja merupakan hak Allah dan salah satu cara mendekatkan diri kepada Allah.³⁴

³¹M. Dawam Raharja, *Islam dan Transformasi Sosial Ekonomi*, Lembaga Studi Agama dan Filsafat (LSAF), Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999, hal.247.

³²Al-Qur'an Surat Yunus Ayat 9, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hal. 280.

³³Afzalur Rahman, *Doktrin Ekonomi Islam Jilid I*, Dana Bakti Wakaf, Yogyakarta, 1999, hal. 253.

³⁴Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, hal. 112-116.

a. Tekun bekerja adalah kewajiban keagamaan

Islam tidak meminta penganutnya sekedar bekerja, tetapi juga meminta agar bekerja dengan tekun dan baik. Dengan pengertian lain bekerja dengan tekun dan menyelesaikan dengan sempurna. Menurut Islam tekun bekerja merupakan suatu kewajiban dan perintah yang harus dilaksanakan oleh setiap muslim. Barang siapa kurang memperhatikan ketekunan dalam bekerja, niscaya ia juga akan lalai dalam melaksanakan perintah agama.³⁵

b. Tekun, ciri muslim yang taqwa

Seorang muslim tidak merasa cukup dengan sekedar bekerja karena ia berkeyakinan bahwa Allah mengawasinya. Allah mewajibkan baginya sikap ihsan dan taqwa dalam setiap perbuatan. Tujuan mulia yang dikejar setiap muslim dalam bekerja yaitu “keridhaan Allah”. Keridhaan Allah tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas dengan tekun dan sungguh-sungguh dan sempurna. Terdapat dua pondasi untuk mencapai ketekunan dalam bekerja yaitu amanat dan ikhlas. Pekerja mukmin mempunyai ambisi yang utama adalah mendapatkan ridho Allah. Dari ambisi yang mulia ini timbul sikap jujur, giat, dan tekun.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Qs. at-Taubah:105)³⁶

³⁵Ibid., hal.116.

³⁶Al-Qur'an Surat At-Taubah Ayat 105, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hal. 273.

c. Ketenangan jiwa dan istiqomah

Seorang mukmin akan menikmati kehidupan dengan ketenangan jiwa, kedamaian hati dan kelapangan dada dan seorang mukmin yang beriman selalu memperhatikan batasan-batasan Allah dan menjauhin segala macam laranganNya. Tidak diragukan ketenangan jiwa dan istiqomah mempunyai dampak positif bagi produktivitas.Sesungguhnya manusia yang yang bingung, dengki, dan iri kepada sesama manusia jarang menghasilkan produk yang memuaskan.

d. Nilai waktu bagi seorang muslim

Mukmin adalah manusia yang paling menghargai nilai waktu.Waktu adalah nikmat yang harus disyukuri dan dipergunakan sebaik-baik mungkin.Waktu adalah asset utama bagi manusia, sehingga tidak mungkin menyia nyiakannya dalam keadaan hampa dan tanpa menghasilkan apapun.menurut hematnya, waktu adalah nikmat yang harus disyukuri dan dipergunakan sebaik mungkin.

C. Hasil Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dalam penelitian ini yaitu:

1. Rico Saputra dan Hatane Samuel, (2013), tentang “Analisa Pengaruh Motivasi, Presepsi, Sikap Konsumen terhadap Keputusan Pembeian Mobil Daihatsu Xenia di Sidoarjo”. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: (1) Faktor motivasi, persepsi, dan sikap konsumen berpengaruh secara signifikan berpengaruh signifikan pada variabel dependen yaitu keputusan pembelian. (2) Variabel motivasi dalam hal ini berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian terbukti kebenarannya. Maka, dengan demikian motivasi secara positif mempengaruhi keputusan pembelian mobil Daihatsu Xenia di Sidoarjo. Dengan demikian H1 diterima. (3) Variabel persepsi dalam hal ini berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian terbukti kebenarannya. Maka, dengan

demikian persepsi secara positif mempengaruhi keputusan pembelian mobil Daihatsu Xenia di Sidoarjo. Dengan demikian H2 diterima. (4) Variabel sikap konsumen dalam hal ini berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian terbukti kebenarannya. Maka, dengan demikian sikap konsumen secara positif mempengaruhi keputusan pembelian mobil Daihatsu Xenia di Sidoarjo. Dengan demikian H3 diterima. (5) Dari keempat variabel tersebut, variabel motivasi adalah variabel yang paling signifikan atau paling dominan mempengaruhi keputusan pembelian.³⁷

Perbedaan dalam penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan penelitian tindakan sedangkan peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Sedangkan persamaannya adalah penelitian berfokus pada motivasi.

2. Dyah Ayu Lestari Windi Astuti, (2006), tentang “Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif dengan *Assessment Centre*” dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: salah satu tujuan organisasi adalah meningkatkan kualitas organisasi yang berarti peningkatan kinerja secara keseluruhan bagi organisasi. Organisasi harus menemukan cara terbaik bagaimana mengembangkan dan memotivasi karyawan mengkomunikasikan sistem penilaian yang berlaku di organisasi, menetapkan standar prosedur penilaian, dan memanfaatkan hasil penilaian dengan adil bagi kepentingan kepersonaliaan. Tidak ada daftar definitif pada jenis latihan, atau apa yang seharusnya diukur oleh jenis latihan tertentu. Tidak mustahil untuk menciptakan jenis latihan hibrid yang berupa kombinasi beberapa jenis latihan. Secara umum terlihat bahwa latihan yang melibatkan interaksi dengan orang lain cenderung memberikan bukti keterampilan sosial dan komunikasi, keterampilan proses kelompok, dan kualitas peserta sendiri seperti fleksibilitas dan *sense*

³⁷ Rico Saputra dan Hatane Semuel, *Analisa Pengaruh Motivasi, Presepsi, Sikap Konsmen Terhadap Keputusan Pembelian Mobil Daihatsu Xenia di Sidoarjo*, Jurnal Manajemen Pemasaran, Vol. 1, No. 1, 2013, hal. 10-11.

of purpose. Latihan simulasi berupa *problem solving* individual memberikan bukti berupa kemampuan analitis, strategi, dan perencanaan.³⁸

Perbedaan dalam penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan penelitian tindakan sedangkan peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Sedangkan persamaannya adalah penelitian berfokus pada kinerja yang efektif.

3. Mardjan Dunggo, (2013), tentang “ Semangat dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara” dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa : (1) Semangat dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara. Pengaruh yang diberikan oleh variabel tersebut digambarkan dengan F hitung lebih besar dari F Tabel sehingga dinyatakan berpengaruh secara simultan terhadap Produktivitas Kerja karyawan. (2) Penggunaan Uji Regresi maka didapat Persamaan yang layak digunakan untuk memprediksi Y atau Produktivitas Kerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara dengan nilai yang signifikan yang artinya bahwa semangat kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja karyawan. (3) Semangat kerja dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara karena pada dasarnya Produktivitas Kerja karyawan pada sebuah perusahaan akan berubah apabila terjadi perubahan juga pada Semangat dan Disiplin kerja karyawan dalam perusahaan.³⁹

Perbedaan dalam penelitian ini adalah terlihat dari lokasi penelitian, sedangkan persamannya adalah menggunakan penelitian kualitatif.

³⁸ Dyah Ayu Lestari Windi Astuti, *Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif dengan Assessment Centre*, Jurnal Manajemen, Vol. 6, No. 1, November, 2006, hal. 33-34.

³⁹ Mardjan Dunggo, *Semangat dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara*, Jurnal EMBA, Vol. 1, No. 4, Desember, 2013, hal. 532.

4. Rizqinnafi Kartawiria (2017) tentang “Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja PT. X Universitas Telkom” dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja PT. perlu melakukan program perbaikan, yaitu dengan (1) mengevaluasi dan menyusun ulang nilai-nilai perusahaan, (2) menyusun pedoman penilaian kinerja yang sistematis, (3) menjelaskan atau sosialisasi pedoman penilaian kinerja karyawan kepada seluruh pejabat dan karyawan, (4) pelatihan pejabat struktural sebagai manajer SDM, (5) memetakan kompetensi karyawan, (6) membuat rencana kerja per individu, dan (7) penilaian secara tatap muka.⁴⁰

Perbedaan dalam penelitian ini adalah terlihat dari obyek penelitian, sedangkan persamaannya adalah penelitian berfokus pada analisis karyawan.

5. Resi Yudhaningsih (2011) tentang “Peningkatan Efektifitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi” dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja memiliki implikasi bahwa suatu kekuatan relatif setiap pegawai memiliki kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian tugas-tugas. Perubahan organisasi berperan terhadap efektivitas kerja berarti bahwa setiap peningkatan perubahan organisasi satu satuan akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja. Tidak semua pegawai dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan organisasi maka setiap perubahan organisasi selalu menghadapi berbagai masalah, terutama adalah penolakan atas perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dalam bentuk standar (eksplisit) dan segera misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi dan sejenisnya tetapi juga ada penolakan secara eksplisit dan lambat laun seperti loyalitas pada organisasi menurun, motivasi berkurang, keasahan kerja meningkat, kedisiplinan

⁴⁰ Rizqinnafi Kartawiria, *Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja PT. X Universitas Telkom, e-Proceeding of Management* Vol. 4 No. 3 ISSN: 2355-9357, Universitas Telkom, 2017, hal. 1.

berkurang dan lain-lain. Kultur atau kebiasaan memiliki implikasi terhadap kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan. Budaya organisasi yang sehat berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja.⁴¹

Perbedaan dalam penelitian ini adalah terlihat dari penelitian tindakan sedangkan persamaannya adalah berfokus kepada variabel efektifitas kinerja.

D. Kerangka Berfikir

Rumusan masalah pada penelitian di atas didasarkan pada fenomena yang menunjukkan bahwa semakin banyak lembaga keuangan syariah atau koperasi yang berlomba-lomba untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan guna untuk memajukan koperasi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa para kinerja karyawan harus tetap berusaha menjaga keefektifan agar dapat bersaing dengan koperasi syariah yang lainnya. Karyawan harus memberikan motivasi kepada masyarakat dengan cara memberikan sebuah komunikasi yang efektif mengenai produk ataupun jasa dan membuat saluran komunikasi yang mudah dipergunakan dalam mengutarakan produk-produk tersebut kepada masyarakat. Komunikasi yang efektif merupakan syarat untuk terbinanya kerja sama yang baik dalam mencapai tujuan yang diinginkan antara karyawan dan masyarakat. Pentingnya memberi motivasi kepada masyarakat yang tepat dan baik guna untuk meningkatkan keefektifan kinerja karyawan.

Sehingga upaya yang dilakukan karyawan kepada masyarakat dapat mendapatkan hasil yang baik. Dengan adanya fenomena tersebut persaingan antar koperasi menjadi sangat ketat, dan terutama pada koperasi yang mampu bersaing.

⁴¹ Resi Yudhaningsih, *Peningkatan Efektifitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi*, Jurnal Pengembangan Humaniora, Vol. 11, No. 1, April 2011, hal. 49.

Gambar 2.1**Kerangka Berfikir**