



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT*
KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN PROGRAM
PERFORMANCE MANAGEMENT PADA YAYASAN ARS**

*(Improving Employees' Organizational Commitment Through
Developing Performance Management Program at ARS
Foundation)*

TESIS

**EVI ENDRIANI JABAR
1006795724**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK, JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT*
KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN PROGRAM
PERFORMANCE MANAGEMENT PADA YAYASAN ARS**

**(*Improving Employees' Organizational Commitment Through
Developing Performance Management Program at ARS
Foundation*)**

TESIS

**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar
Magister Psikologi Terapan**

**EVI ENDRIANI JABAR
1006795724**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK, JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Evi Endriani Jabar

NPM : 1006795724

Tanda Tangan :



Tanggal :

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : EVI ENDRIANI JABAR
NPM : 1006795724
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Meningkatkan *Organizational Commitment* Karyawan Melalui Pengembangan Program *Performance Management* Pada Yayasan ARS

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister..... pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

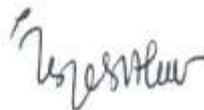
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi

Penguji : Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si

Penguji : Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan



Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
NUP. 080650140

Dean Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal :

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil ‘alamin, segala puji syukur hanya dipanjatkan pada Allah SWT yang Maha Kuasa yang telah menganugerahkan kekuatan dan kesempatan kepada penulis hingga mampu menyelesaikan tesis ini. Tesis ini dibuat dalam rangka menyelesaikan satu tahapan akhir yang mesti penulis lewati pada program Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Tesis ini penulis persembahkan sebagai bentuk tanda kasih dan bhakti penulis kepada kedua orang tua penulis yaitu; ayahanda Jabar (almarhum) yang pernah berpesan kepada anak-anaknya agar senantiasa belajar dan meraih ilmu sebanyak-banyaknya agar bermanfaat bagi diri sendiri, keluarga, dan masyarakat banyak dan juga ibunda Binar (74 tahun) yang senantiasa memberikan dorongan agar penulis bisa bertahan dan berjuang menyelesaikan jenjang pendidikan Magister ini.

Disamping itu, penulis menyadari dan berterima kasih yang sebesar-besarnya kepada banyak pihak yang telah membantu, membimbing dan memberikan dukungan sampai akhir penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih yang dalam diantaranya penulis haturkan kepada:

1. Dr. Endang Parahyanti, M.Psi selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam mengarahkan penulis sehingga penulis berhasil menyelesaikan tesis ini.
2. Para dosen yang telah bersedia berbagi waktu dan ilmunya kepada penulis khususnya Bpk. Dr.Drs. Joni.P. Soebandono, MM.M.Si
3. Yayasan Wakaf ARS yang telah berkenan memberikan izin kepada penulis untuk meneliti dan melakukan intervensi sehubungan dengan penulisan tesis ini.
4. Ibu Angkat Penulis Etik Suryantina yang memberikan dukungan besar kepada penulis serta saudara-saudara yangtelah memberikan pengertian dan pemahaman terutama adinda Imelda Jabar beserta suami W, Surya Andalus Jabar dan kakanda Ermanita, Yufrizal, Zulhirwan, Antonius serta Mulyadi Jabar

5. Rekan-rekan seperjuangan di Magister Psikologi Universitas Indonesia angkatan 2010, khususnya para SDM-ers untuk segala kenangan dan dukungannya yang sangat berkesan.
6. Sahabat-sahabat penulis; Hudraini dan Rani (yang telah membantu penulis dalam pelaksanaan penelitian dan intervensi) Nora, uda Metrival, Mbak Yana, Umi Ides, Bu de, yang senantiasa menyemangati penulis.
7. Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Padang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan pasca sarjana pada Program Magister Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia ini.
8. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan perhatiannya kepada penulis dan tidak bisa disebutkan satu per satu namanya di sini.

Semoga tesis ini bisa mendatangkan manfaat bagi penulis, yayasan ARS, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dan seluruh masyarakat pada umumnya. Amiin..

Depok, 22 Juni 2012

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

SebagaisivitasakademikUniversitas Indonesia, Saya yang bertandatangan di bawahini :

Nama : Evi Endriani Jabar
NPM : 1006795724
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi Sumber Daya Manusi
Fakultas : Psikologi
JenisKarya : Tesis

Demi pengembangan ilmupen getahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (Non-exctusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

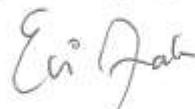
MENINGKATKAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN PROGRAM *PERFORMANCE* MANAGEMENT PADA YAYASAN ARS

beserta instrument /desain/perangkat (jikaada). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Universitas Indonesia Berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalih mediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat, serta mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulisatau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Dibuat di : Depok
PadaTanggal : 22 Juni 2012

Yang membuat pernyataan



(Evi Endriani Jabar)

ABSTRAK

Nama : Evi Endriani Jabar
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul : Meningkatkan *Organizational Commitment* Karyawan Melalui Pengembangan *Program Performance Management* Pada Yayasan ARS.

Tujuan dilakukannya penelitian untuk mengetahui pengaruh *Reward Fairness* dan *Relationship* terhadap Komitmen Organisasi dan untuk menemukan dan merancang sebuah program intervensi yang tepat dan efektif untuk mengatasi permasalahan Komitmen Organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan desain retrospektif-prospektif. Retrospektif-prospektif desain merupakan penelitian yang berfokus pada fenomena masa lalu dan mengkajinya untuk perbaikan di masa datang melalui sebuah intervensi. Data penelitian diambil dari 103 responden dengan menggunakan alat ukur *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dengan *cronbach alpha* (α) OCQ = .808 dan *Organizational Diagnostic Questionnaire* (ODQ) dengan nilai α = .925. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara *reward fairness* dengan komitmen organisasi yaitu sebesar ($r = .732$). Secara bersama *reward fairness* dan *relationship* memberikan kontribusi pengaruh sebesar ($r = .501$) sedangkan secara terpisah *relationship* memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan komitmen organisasi. Analisis data penelitian menggambarkan bahwa peningkatan *reward fairness* dapat memprediksi peningkatan komitmen organisasi karyawan. Intervensi yang dirancang pada penelitian adalah Pengembangan Program *Performance Management*. Program pengembangan *performance management system* ini meliputi beberapa aktivitas seperti; (1) melakukan analisa jabatan dan uraian kerja (*Job Description*), (2) menyusun *Performance Standards* bagi karyawan tenaga pengajar dan non pengajar (3) Melakukan *Workshop* yang berhubungan dengan sistem *performance management* dan (4) melakukan *pilot project*.

Kata Kunci :
Manajemen Performance, Komitmen Organisasi, *Reward Fairness*, dan *Relationship*

ABSTRACT

Name : Evi Endriani Jabar
Study Program : Applied Psychology
Specialization : Human Resource
*Title : Increasing Employees' Organizational Commitment Through
Developing Performance Management Program at ARS
Educational Foundation.*

This study investigated whether reward fairness and relationship influence employees' organization commitment. This research is aimed to find out and design an appropriate and effective intervention program to improve organization commitment. This research is a quantitative research with retrospective-prospective design. Retrospective-prospective design focus on past phenomenon on and study it to the future with an intervention. Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) with $\alpha = .808$ and Organizational Diagnostic Questionnaire (ODQ) with $\alpha = .925$ are used to gather primary data. The result indicates that there is significant correlation between reward fairness and organizational commitment with the correlation ($r = .732$). Collectively, reward fairness and employees relationship give contribution ($r = .501$) to organization commitment, while separately relationship doesn't have significant contribution on organization commitment. This study used Developing Performance Management Program as the intervention to increase organization commitment. The intervention involves several activities such as; (1) job analyzing and job description analysis. (2) making employees' for educative employees and non educative employees (3) having performance appraisal workshop and conducting pilot project.

Key words:
*Performance Management, Organizational Commitment, Reward Fairness and
Employees Relationship*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.4. Tujuan Penelitian	6
1.5. Manfaat Penelitian	7
1.6. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN TEORITIK	8
2.1. Komitmen Organisasi	8
2.1.1. Definisi Komitmen Organisasi	8
2.1.2. Dimensi Komitmen Organisasi	10
2.1.3. Metode Untuk Mengembangkan Komitmen Organisasi	11
2.2. Reward Fairness	12
2.3. Komitmen Organisasi & Reward Fairness	14
2.4. Komitmen Organisasi & Kinerja Karyawan	15
2.6. <i>Interpersonal Relationship</i> di Tempat Kerja	16
2.7. Performance Management and Performance Appraisal	17
2.7.1. Tujuan Penyelenggaraan <i>Performance Management</i>	21
2.7.2. Karakteristik Sistem <i>Performance Management</i> Yang efektif	21
2.7.3. Kriteria Pengukuran <i>Performance</i>	22
2.7.4. Manfaat Pengukuran <i>Performance</i>	24
2.7.5. Pendekatan Pengukuran <i>Performance</i>	27
2.7.6. Sumber Informasi <i>Performance</i>	28
2.8. Kerangka Konseptual Penelitian	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1. Metode Penelitian	30
3.2. Subjek Penelitian	31
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	31

3.4. Pengembangan Alat Ukur	31
3.4.1. Klasifikasi Variabel	31
3.4.2. Definisi dan Dimensi Operasional	32
3.4.2.1. <i>Organizational Commitment</i>	32
3.4.2.2. <i>Reward Fairness</i>	32
3.4.2.3. <i>Relationship</i>	32
3.4.3. Pengembangan Alat Ukur ODQ	32
3.4.4. Pengembangan Alat Ukur OCQ	33
3.4.5. Pengembangan Alat Ukur PPR	34
3.5. Metode Pengumpulan Data	34
3.6. Metode Pengolahan Data	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS	36
4.1. Pengujian Data	36
4.1.1. Uji Normalitas	36
4.1.2. Uji Linearitas	36
4.1.3. Uji Regresi Berganda	37
4.2. Analisis Hasil Penelitian Pada Tahapan Diagnosis Masalah	38
4.3. Analisis Hubungan Antara Variabel IV dan DV	40
BAB V PROGRAM INTERVENSI	43
5.1. Alternatif Program Intervensi	43
5.2. Program Intervensi Yang Direkomendasikan	44
5.3. Perancangan atau Penyusunan Program Intervensi	44
5.3.1 Hasil Kegiatan Tahapan Perancangan Intervensi	45
5.3.1.1. Hasil <i>Core Competencies</i> Karyawan Umum	45
5.4. Tahapan Implementasi Penilaian Kinerja Umum	50
5.5. Hasil Analisis <i>Performance Planning and Review (PPR)</i>	51
5.6. Tahapan Analisis Program Intervensi / <i>Pilot Project</i>	52
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	55
6.1. Simpulan	55
6.2. Saran	56
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN 1. PROFIL ORGANISASI	63
LAMPIRAN 2. HASIL UJI STATISTIK	64
LAMPIRAN 3. JOB DESCRIPTION SEBELUM INTERVENSI	68
LAMPIRAN 4. JOB DESCRIPTION SETELAH INTERVENSI	69
LAMPIRAN 5. LEMBARAN PENILAIAN KINERJA SEBELUM	72
LAMPIRAN 6. LEMBRAN PENILAIAN KINERJA SETELAH	70
LAMPIRAN 7. STANDAR KOMPETENSI GURU	

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Berfikir Penelitian	29
Tabel 1. Perspectives on Performance Management	19
Tabel 2. Reliability Statistic ODQ	33
Tabel 3. Reliabilitas Alat Ukur OCQ	34
Tabel 4. Reliabilitas PPR	34
Tabel 5. Test of Linearity	36
Tabel 6. Tabel R Square	36
Tabel 7. Uji F-Test	37
Tabel 8. Uji-t	38
Tabel 9. Nilai Mean ODQ	39
Tabel 10. Nilai Mean OCQ	41
Tabel 11. Core Competencies Karyawan Umum	45
Tabel 12. Time Line Kegiatan Penelitian & Program Intervensi	47
Tabel 13. Time Line Usulan Prosedur Performance Appraisal	48
Tabel 14. Rincian Kegiatan Penelitian dan Intervensi	49
Tabel 15. Agenda Kegiatan Pilot Project	50
Tabel 16. Reliabilitas PPR	52
Tabel 17. Mean PPR	53

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini sumber daya manusia (SDM) sudah mulai menjadi pembicaraan serius pada berbagai jenis organisasi. Tidak bergantung pada besar atau kecilnya organisasi, *profit* atau *non profit* nya sebuah organisasi, sumber daya manusia merupakan bagian dari modal dasar untuk menggerakkan organisasi dan mencapai tujuan dari organisasi. Oleh karena itu departemen SDM perlu merekrut orang yang tepat dengan *skill*, latar belakang pendidikan dan pengalaman yang juga tepat serta merekrut SDM yang memiliki komitmen terhadap organisasi (Noe et al., 2010).

Walaupun telah merekrut orang yang tepat, SDM yang dimiliki organisasi tidak serta merta bisa begitu saja bekerja dengan produktif dan efektif dalam. Produktifitas dan efektifitas karyawan dalam bekerja, yang selanjutnya disebut dengan istilah kinerja atau performa, merupakan tindakan dan perilaku yang berada dalam kontrol seorang karyawan untuk memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Rotundo & Sackett dalam Johnson, 2010). Performa seorang karyawan dalam bekerja bisa dipengaruhi oleh banyak faktor. Diantara faktor-faktor yang bisa memprediksi performa kerja karyawan antara lain; *organizational commitment*, *job involvement*, and *job satisfaction* (Kelidbari et al., 2011); *work commitment*, *job satisfaction* menurut Abraham dan Anat (dalam Handlon, 2009); *ability*, *motivation*, *support that received*, *existence of work that they do*, *relationship with the organization* menurut Mathis dan Jackson (dalam Prasetya & Masanori 2010); *individual factors*, *psychological factors*, and *organizational factors* menurut Gibson (dalam Prasetya & Masanori 2010); *reward practice* (Zakaria et al., 2011), *individual pay* (Grubb, 2007); *reward structure* (Sarin & Mahajan, 2001); *pay fairness* (Shaw & Gupta, 2001; Hundley & Kim 1997), *procedural justice and organizational commitment* menurut Dailey dan Kirk (dalam Lemons & Jones, 2001) dan masih banyak prediktor lain yang bisa memprediksi performa kerja karyawan.

Diantara prediktor-prediktor tersebut diatas, Handlon (2009) menganggap *work commitment* dan *organizational justice* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap performa kerja karyawan. *work commitment* disebut juga sebagai *unified concept* yaitu sebuah konstruk yang bisa dilihat dari berbagai sisi yang berbeda (Carmeli & Freund, 2004). Perbedaan sisi pandang ini terlihat dari berbagai penelitian tentang *work commitment* yang menggunakan konstruk *work commitment* ini dengan istilah lain seperti; *organizational commitment* (Noe et al., 2010; Robbins & Judge, 2011; Schultz & Shultz, 2010; McShane, 2010;) *occupational commitment* (Shimola, 2010; Blau G, 2003; Lee 2000) *affective commitment* (Robbins & Judge, 2011), dan juga *employee commitment* (Terry, 2002; Lemons, 2001; Mayer, 2004; Siegel 2005).

Komitmen organisasi karyawan dalam bekerja dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan bagi organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi tidak akan berhenti dari pekerjaannya dan tidak akan absen dari pekerjaannya (Noe et al., 2010). Karyawan dengan komitmen yang tinggi memiliki motivasi kerja dan loyalitas yang tinggi pada organisasi Mc Shane dan Glinow (2010). Chan et al. (2008) menyatakan bahwa *work commitment* memiliki positif *outcome* terhadap tingginya tingkat *job satisfaction*, rendahnya tingkat *turnover*, rendahnya tingkat *absenteeism* dan tingginya nilai *organizational citizenship behavior* karyawan. Selanjutnya, Sikorska (2005) dilain hal menyatakan bahwa diantara faktor yang memberikan kontribusi terhadap tingginya tingkat *turnover* adalah kurangnya atau rendahnya komitmen organisasi. Disamping itu, Riggio (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara khusus berhubungan dengan sikap karyawan terhadap organisasi, dan hal itu biasanya lebih banyak berhubungan dengan variabel *attendance* (kehadiran) seperti; *absenteeism dan turnover*. Komitmen organisasi karyawan yang bagus serta kehandalan karyawan dalam bekerja menjadi ekspektasi yang tinggi bagi setiap pengelola organisasi (Terry 2002).

Yayasan ARS, sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang bisnis jasa pendidikan, juga membutuhkan adanya komitmen kerja karyawan yang bisa memberikan dampak positif bagi performa kerja karyawan serta performa lembaga secara umum. Sebagai sebuah lembaga jasa pendidikan tentunya kualitas

pelayanan kepada para pelanggan akan menjadi tolak ukur performa kerja karyawan di lembaga ini. Keberhasilan karyawan dalam menunaikan tugas utamanya untuk melayani pelanggan akan menjadi keberhasilan lembaga secara keseluruhan. Untuk itu lembaga membutuhkan karyawan yang senantiasa cakap dalam bekerja, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan bisa melayani pelanggan dengan prinsip *service excellent*.

Sebagai sebuah lembaga yang telah berdiri sejak delapan tahun yang lalu, Yayasan ARS perlahan mulai menyadari pentingnya pengelolaan SDM bagi lembaga, khususnya pengelolaan kinerja karyawan. Hal ini mulai menjadi perhatian yang serius ketika lembaga merasakan permasalahan yang berkenaan dengan *turnover* karyawan, *absenteeism*, *undisciplinarity* mulai mengganggu produktivitas serta efektifitas lembaga. Terjadinya sejumlah konflik antar karyawan dan lembaga tak jarang disebabkan oleh persoalan-persoalan tersebut.

Yayasan ARS memiliki jumlah total karyawan 175 orang yang terdiri dari 65 orang karyawan tetap, 104 orang karyawan tidak tetap dan 6 orang karyawan honor. Rata-rata usia karyawan adalah 28.6 tahun dan rata-rata masa kerja karyawan 2.8 tahun serta lebih dari separuh karyawan (50.5%) masih berstatus lajang. Dengan kondisi usia serta status lajang karyawan ini mestinya lembaga bisa lebih produktif dan efektif dalam mencapai sasaran dan tujuan lembaga.

Pada *initial survey* dengan alat ukur *Organizational Diagnostic Questionnaire* (ODQ) diketahui bahwa yayasan ini mengalami masalah dalam dua dimensi organisasi yaitu *reward fairness* dan *relationship*. *Reward Fairness* yang dimaksudkan dalam *survey* ini adalah persepsi rasa adil karyawan terhadap pemberian *reward*. Sementara itu *relationship* yang dimaksudkan dalam *survey* ini adalah hubungan antara sesama karyawan (*peers*), serta hubungan karyawan dengan atasannya dan karyawan dengan organisasinya serta teknologi.

Preziosi (dalam Lock dan Crawford (2000) menjelaskan bahwa ketika meneliti permasalahan *organization's reward* atau sistem insentif organisasi, peneliti harus memperhatikan sistem *explicit reward*; sistem penggajian, upah, bonus dan yang sejenisnya; dan sistem *implisit reward*; bagaimana anggota organisasi memberikan respon secara emosional terhadap kesuksesan dalam menyelesaikan pekerjaan dan seberapa banyak dukungan yang diberikan akan

prestasi tersebut di dalam sistem. Memiliki sistem *reward* formal tidak bisa menjamin karyawan akan merasakan atau menganggap mereka dihargai.

Hal yang harus diperhatikan berikutnya menurut Preziosi (dalam Lock & Crawford 2000) adalah berhubungan dengan isu *fairnes* atau *equity* diantara sesama anggota organisasi. *Fairness* merupakan perasaan atau *belief* karyawan yang menggambarkan apakah karyawan benar-benar merasa dihargai oleh organisasi. Dalam hal ini seorang konsultan perlu menanyakan tanggapan organisasi terhadap *rewards*, apa yang sebetulnya dimaksud dengan *reward*, dan apakah karyawan merasakan diberi *reward* atau diberi *punishment* untuk bekerja.

Selain *initial survey*, peneliti juga melakukan interview dengan pihak manajemen yayasan untuk mengetahui permasalahan yang sedang dihadapi yayasan yang berhubungan dengan pengelolaan SDM. *Interview* dilakukan dengan menggunakan panduan interview *Behavioral Even Interview* (BEI) dengan teknik STAR oleh BellSouth (2002). Teknik STAR ini digunakan untuk menggali hal-hal seperti; ; S = *What was the Situation in which you were involved ?*; T = *What was the Task you needed to accomplish?*; A = *What Action(s) did you take?*; dan R = *What Results did you achieve?* Teknik ini digunakan untuk menggali lebih dalam permasalahan yang terjadi di yayasan dan dilakukan pada 8 orang karyawan level staff, 6 orang kepala unit, 2 orang kepala departemen, serta pimpinan tertinggi yayasan.

Dari *interview* ini didapat data bahwa tingginya *turnover* karyawan yaitu sebesar 32% (data terakhir sebelum moratorium PNS 2011, tingginya tingkat *absenteeism* sebagian karyawan, rendahnya disiplin kerja karyawan dan performa kerja karyawan yang belum memuaskan dirasakan mengganggu produktifitas lembaga. Disamping itu juga didapat data tentang bentuk-bentuk dan jenis *reward* yang diberikan yayasan kepada karyawan adalah sebagai berikut; (1) bentuk *profit sharing* diberikan setiap satu kali setahun tepatnya setiap tahun ajaran baru. (2) penambahan *salary* setiap satu kali sebulan (3) kenaikan *grade* (4) pemberian hadiah satu kali sebulan.

Disamping adanya pemberian *reward* yayasan juga memberlakukan sistem remunerasi. Dari *interview* dengan departemen SDM diketahui bahwa lembaga memberlakukan sistem remunerasi dengan tujuan untuk mendisiplinkan

karyawan. Sistem remunerasi yang dimaksudkan adalah memotong gaji karyawan jika telat atau tidak hadir bekerja. Kedua sistem yang diimplementasikan ini yaitu sistem *reward* dan remunerasi ternyata belum bisa menyelesaikan persoalan rendahnya komitmen organisasi karyawan.

Sementara itu, dari *interview* dengan karyawan *level staff* diperoleh informasi bahwa Yayasan ARS menjadikan penilaian kinerja karyawan sebagai landasan untuk mengambil keputusan siapa dan seberapa besar *reward* yang diberikan kepada karyawan. Setiap bulan karyawan dinilai performa kerjanya dengan sistem raport bulanan karyawan. Nilai raport ini menjadi landasan untuk menentukan seberapa besar karyawan mendapatkan penambahan *salary*. Jika karyawan memperoleh nilai *oustanding* untuk setiap dimensi penilaian maka *salary* karyawan akan ditambah, jika ada dimensi penilaian yang skornya tidak mencapai target dan perlu peningkatan maka *reward* tidak diberikan meskipun pada dimensi yang lain karyawan mendapat nilai *oustanding*.

Interview dengan delapan orang karyawan senior beserta empat orang kepala unit dan kepala departemen SDM diketahui bahwa karyawan merasakan mereka tidak dihargai dengan adil oleh lembaga dalam hal pemberian *reward*. Pemberian *reward* dirasakan tidak *fair* bukan karena besaran jumlah atau alokasi *reward* yang diberikan tapi lebih kepada bagaimana sistem yang digunakan untuk mengambil keputusan pemberian *reward* tersebut. Dalam hal ini peneliti menduga adanya hubungan antara komitmen organisasi karyawan dengan *reward fairness* yang dirasakan karyawan. *Reward fairness* yang dirasakan karyawan lemah diduga disebabkan oleh sistem penilaian kinerja yang belum memadai.

Hasil inisial survei yang lain memberikan informasi bahwa *relationship* juga dianggap menjadi masalah dalam yayasan ini. *Relationship* yang dimaksudkan dalam inisial survei ini meliputi aspek-aspek formal hubungan yaitu; “siapa yang berhubungan dengan siapa atau apa” dan aspek informal dalam hubungan yaitu aspek kualitas dari hubungan tersebut. Lebih jelas lagi konstruk *relationship* yang dimaksudkan pada alat ukur ini meliputi hubungan antara individu (*peers*) dan hubungan antara atasan dengan *subordinate*.

Preziosi (dalam Lock & Crawford, 2000) menyatakan bahwa dalam sistem informal, konsultan seharusnya mendiagnosis bagaimana hubungan

tersebut berpengaruh pada terlaksananya tugas dan pekerjaan. Ada dua kemungkinan terjadinya disfungsi; (a) karyawan butuh untuk bekerja bersama dan tidak menjalankannya dengan baik; (b) karyawan tidak ingin bekerja bersama dan tetapi mencoba untuk memaksakan untuk bekerja bersama (dari kepercayaan bahwa mereka harus melakukannya). Tingkatan kedua dalam mendiagnosis masalah relationship ini berhubungan dengan derajat konflik yang terjadi. Lock dan Crawford (2000) menyatakan semakin banyak karyawan atau unit yang bisa bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi semakin berkualitas hubungannya . Semakin besar karyawan dan unit bisa bersama-sama bekerja dalam mewujudkan tujuan organisasi semakin besar tinggi komitmen organisasi yang terbentuk.

Disamping *initial survey* tersebut diatas, berbagai literatur serta teori-teori yang terkait dengan komitmen organisasi juga dapat menjelaskan persoalan yang sedang dihadapi yayasan ini. McShane (2010); Schultz dan Schultz (2010); Kreitner dan Kinicki (2010); AaModt (2007); Riggio (2008) menyatakan bahwa *turnover, absenteeism, undisciplinarity* adalah bentuk *behavior* yang muncul pada karyawan yang mengindikasikan lemahnya derajat komitmen organisasi karyawan. Tinggi rendahnya komitmen organisasi diantaranya disebabkan oleh persepsi rasa adil yang dimiliki karyawan, sistem pemberian *reward*, hubungan karyawan dengan rekan kerja, atasan dengan bawahan serta kepuasan kerja karyawan (Schultz & Schults, 2010).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah; (1) Apakah *Reward Fairness* dan *Relationship* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan yayasan ARS?, (2) Program intervensi apakah yang tepat yang bisa digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan yayasan ARS ini.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menemukan dan merancang program intervensi yang tepat dan efektif yang dapat digunakan dalam menyelesaikan permasalahan komitmen organisasi karyawan pada yayasan ARS.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis bagi pengembangan lembaga yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam ARS. Manfaat yang bisa diperoleh antara lain; (1) Manfaat teoretis; memberikan masukan pada bidang pengelolaan sumber daya manusia umumnya dan bidang pengelolaan kinerja khususnya, (2) Manfaat praktis; menghasilkan sistem penilaian kinerja yang bisa memenuhi rasa keadilan karyawan dan sesuai dengan karakteristik yayasan ARS dan melatih para karyawan pada level *supervisor* ke atas mengenai tata cara dalam melakukan penilaian kinerja, sekaligus menanamkan pentingnya identifikasi kinerja karyawan yang akurat sebagai dasar dalam pemberian *reward* dan peningkatan komitmen organisasi karyawan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini dibagi ke dalam enam bab. Bab I adalah bab pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang dari permasalahan yang diteliti, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dari penelitian ini. Bab II mengulas mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam penulisan tesis. Bab III membahas mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tesis ini yang meliputi, desain penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, tahapan penelitian dan analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini. Bab IV membahas mengenai hasil penelitian berikut analisisnya. Bab V mengulas mengenai rancangan intervensi berdasarkan analisis hasil penelitian. Bab VI berisikan tentang simpulan, diskusi, dan saran dari penelitian dalam penulisan karya ilmiah ini sebagai pijakan untuk melakukan penelitian yang serupa atau melanjutkan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN TEORETIK

2.1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebuah konstruk yang *unified* (Hakim & Viswevaran, 2005). Konstruk ini bisa dilihat dari sisi yang berbeda-beda. Perbedaan sisi pandang ini menyebabkan konstruk ini dikenal dengan berbagai macam istilah yang berbeda-beda juga. Beberapa konstruk yang telah dipakai pada literatur-literatur penelitian terdahulu diantaranya adalah; *organizational commitment* (Noe et al, 2010; Robbins & Judge, 2011; Schultz & Schultz, 2010; McShane, 2010;) *occupational commitment* (Shimola, 2010; Blau G, 2003; Lee 2000) *affective commitment* (Robbins & Judge, 2011), *employee commitment* (Terry, 2002; Lemons, 2001; Meyer, 2004; dan Siegel 200) serta *work commitment* (Hakim & Viswesvaran, 2005; Carmeli and Freund, 2004). Sebagian besar literatur menggunakan konstruk komitmen organisasi (*organizational commitment*).

2.1.1. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi telah didefinisikan dan dikonsepsikan dengan berbagai macam cara beberapa dekade terakhir ini. Bahkan saat ini ada sejumlah variasi yang muncul yang berhubungan dengan bagaimana na komitmen didefinisikan, dimensi konstruk, faktor yang mempengaruhi komitmen, dan dampak komitmen terhadap organisasi (Mayer, Becker, & Vandenbergher, 2004).

Pada umumnya sebagian besar studi mencirikan komitmen organisasi dalam konteks sebuah ikatan (*bond* atau *attachment*) individu terhadap organisasi dan hal inilah yang bisa membedakan konstruk komitmen organisasi dengan konstruk kepuasan kerja.

Tema yang tetap konsisten dalam literatur komitmen yaitu tingginya derajat komitmen diasosiasikan dengan hasil yang positif bagi organisasi (Mathieu & Zajac dalam Mayer, Becker & Vandenbergher 2004). Selanjutnya juga dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen lebih menyukai untuk

tetap bertahan dengan organisasi, mengerahkan segenap usaha atas nama organisasi, dan mengerahkan segala usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Noe et al. (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat keterikatan seorang karyawan dengan organisasinya dan keinginan karyawan untuk mengerahkan segala usaha atas nama organisasinya; Schultz dan Schultz (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi masih merupakan *allied variable* (variabel yang saling berhubungan) dengan *motivation*, yang didefinisikan sebagai derajat identifikasi psikologis seorang karyawan atau keterikatan dengan organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja; Lee et al. (2000) mendefinisikan komitmen kerja karyawan atau *occupational commitment* sebagai hubungan psikologis antara seseorang dengan pekerjaannya yang didasarkan pada reaksi afektif terhadap pekerjaannya.

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2010, p.166) menyatakan bahwa makna dari konstruk *commitment* sebagai berikut:

“ *Common sense suggest that commitment is an agreement to do something for yourself, another individual, group or organization.*”

Definisi Kreitner dan Kinicki (2010) diatas menjelaskan bahwa komitmen adalah merupakan sebuah kesepakatan untuk melakukan sesuatu bagi diri sendiri, orang lain ataupun individu. Kemudian, Kreitner dan Kinicki (2010) juga menjelaskan bahwa para peneliti *Organizational Behavior* (OB) mendefinisikan *commitment* sebagai sebuah kekuatan yang mengikat seorang individu dengan tindakan yang berhubungan dengan satu atau lebih target. Definisi komitmen ini diasosiasikan dengan *behavior* dimana ketika seorang karyawan telah berkomitmen dengan organisasi tentu diharapkan bahwa karyawan tersebut memiliki *willingness* untuk berkerja keras untuk mencapai target dan sasaran organisasinya.

Riggio (2008) menjelaskan bahwa definisi komitmen merupakan definisi yang mengandung makna gabungan antara *attitude* dan *behavior*. Komitmen kerja karyawan ditemukan memiliki korelasi negatif dengan keinginan karyawan untuk *quit* (keluar) dari pekerjaan dan *absenteeism* (ketidakhadiran). Karena komitmen secara spesifik berhubungan dengan sikap karyawan terhadap organisasi, maka komitmen bisa secara langsung berhubungan dengan *attendance variables* seperti *absenteeism* dan *turnover*. Senada dengan Riggio, Kreitner dan Kinicki (2010)

juga menyatakan bahwa komitmen memiliki konsekuensi terhadap *turnover* dan juga *behavior* karyawan pada pekerjaannya seperti *performance*, *absenteeism* dan *organizational citizenship*. Begitu pula halnya dengan Farrel (dalam Kazlauskaite et al., 2006) menegaskan bahwa *employee turnover* diasosiasikan dengan rendahnya tingkat komitmen organisasi.

Dari definisi-definisi yang dijelaskan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasi yang penulis maksudkan dalam penelitian ini adalah keterikatan seorang karyawan secara emosional terhadap pekerjaan dan organisasinya. Dengan adanya ikatan tersebut, karyawan mau dan berkeinginan untuk mengeluarkan segenap upaya untuk tetap bersama dengan organisasinya dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, seorang karyawan yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan sangat berpihak dengan pekerjaannya dan memiliki pengalaman perasaan positif dengan pekerjaannya dari pada karyawan yang memiliki komitmen rendah. Karyawan dengan komitmen kerja yang tinggi tentunya akan memiliki keinginan untuk tetap bersama dengan pekerjaannya, senantiasa hadir bekerja dan mau mengeluarkan segenap usaha untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin.

2.1.2. Dimensi Komitmen Organisasi

Literatur-literatur tentang komitmen organisasi memberikan gambaran jelas tentang komponen-komponen atau dimensi yang membentuk komitmen kerja yaitu; *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* (Mc Shane 2010; Robbins & Judge, 2011; AaModt ,2007; Schultz & Schultz, 2010; Kreitner & Kinicki, 2010; Allen & Meyer dalam Rice , 2009). *Affective commitment* merupakan ikatan emosional karyawan dengan organisasi dan juga dengan *values* organisasi. *Continuance commitment* merupakan ikatan karyawan dengan organisasi yang hanya berdasarkan pada *economic value*, dengan ini seorang karyawan akan berkomitmen dengan organisasi jika karyawan *well paid*. Selanjutnya, *normative commitment* ikatan karyawan dengan organisasi yang dilandaskan pada alasan moral dan etis.

Allen dan Meyer (dalam Kazlauskaite 2006) telah mengembangkan tiga model komponen komitmen organisasi yaitu; “*affective commitment*,”

“*normative commitment*,” dan “*continuance commitment*.” Dalam hal ini masing-masing komponen didefinisikan sebagai berikut; *affective commitment* adalah ikatan emosional karyawan dan keterlibatannya dalam organisasi; *continuance commitment* adalah keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi yang terinspirasi oleh faktor ekonomi, *normative commitment* adalah keharusan untuk tetap terus berlanjut dengan organisasi yang berasal dari dorongan eksternal.

Di lain hal, Schultz and Schultz (2010) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu; (1) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) keinginan untuk mengerahkan segenap usaha bagi organisasi, (3) memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi. Selain itu, para ahli psikologi Industri dan organisasi membedakan tiga jenis komitmen organisasi yaitu dengan nama konstruk yang berbeda yaitu; konstruk dimensi *affective commitment* diistilahkan dengan *attitudinal commitment*, *continuance commitment* dengan *behavioral commitment*, dan *normative commitment* menurut Esnapé & Redman, 2003; Meyer & Allen, 1991; (dalam Shultz & Schultz, 2010).

Dari penjelasan dimensi-dimensi komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif bisa dianggap sebagai komitmen yang paling diharapkan organisasi. Komitmen afektif karyawan akan tinggi jika karyawan memiliki *values* yang sama dengan organisasi dengan demikian ikatan yang terbentuk antara karyawan dengan organisasi lebih kuat. Sementara itu ikatan yang terbentuk pada *continuance commitment* adalah ikatan yang terbentuk berdasarkan kepada faktor ekonomi sehingga *commitment continuance* ini akan tinggi jika karyawan tidak memiliki alternatif pekerjaan yang lain.

2.1.3. Metode Untuk Mengembangkan Komitmen Organisasi

Pengenalan dan pemahaman terhadap komponen-komponen atau dimensi komitmen organisasi, bisa membantu praktisi *Human Resource* (HR) dan organisasi untuk mengidentifikasi masalah yang terkait dengan komitmen kerja. Komponen-komponen tersebut bisa juga dijadikan landasan dalam memilih

metode-metode yang tepat untuk meningkatkan komitmen kerja pada suatu organisasi.

McShane (2010) menyajikan lima cara yang bisa digunakan untuk mengembangkan komitmen kerja karyawan yaitu; (1) *justice and support*, dalam hal ini dijelaskan bahwa komitmen afektif akan lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada karyawan dengan dengan ikatan nilai-nilai kemanusiaan seperti *fairness, courtesy, forgiveness* dan integritas moral; (2) *shared values*, komitmen afektif paling tinggi jika karyawan percaya bahwa nilai-nilai yang mereka bawa kongruen dengan nilai-nilai organisasi; (3) *trust*, menempatkan kepercayaan pada orang lain atau kelompok. Karyawan akan merasa diwajibkan bekerja pada organisasi hanya jika mereka percaya dengan atasannya; (4) *organizational comprehension*, mengindikasikan seberapa baik karyawan memahami organisasi, karyawan memiliki gambaran tentang organisasinya dengan lengkap dan jelas; dan (5) *employee involvement*, keterlibatan *employee* akan meningkatkan komitmen afektif, jika karyawan berpartisipasi dalam untuk masa depan organisasi, maka karyawan akan merasa menjadi bagian dari organisasi.

Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki (2010) menguraikan beberapa aktifitas yang bisa dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan komitmen kerja karyawan yaitu (1) untuk meningkatkan *affective commitment* bisa dengan *hiring* karyawan yang memiliki *personal values* yang konsisten dengan *values* organisasi, (2) memberikan berbagai macam *progressive benefits* dan program HR lainnya seperti pelatihan, *child care center* dll, (3) Meyakinkan bahwa pihak manajemen tidak melanggar kontrak psikologis dan mencoba meningkatkan *level of trust* karyawan terhadap organisasi.

2.2. Reward Fairness

Permasalahan *Reward fairness* atau yang dikenal juga dengan istilah lain *reward equity* atau *reward justice* banyak ditemukan dalam kehidupan berorganisasi (Ambrose & Schminke, 2003). Konsep *fairness* ini secara teoritis dan mendalam dibahas pada *Organizational Justice* yang meliputi *distribution justice* dan *procedural justice* dan *interactional justice* sebagaimana dikemukakan

oleh Kreitner dan Kinicki (2010). *Distribution justice* berhubungan dengan perasaan adil karyawan terhadap bagaimana *reward* yang dialokasikan dan didistribusikan kepada karyawan, lebih khususnya lagi membahas *equity* (rasa adil) yang dikembangkan organisasi dalam pemberian *reward*, *salary* dan yang sejenisnya. Sementara itu, *procedural justice* meliputi perasaan adil karyawan akan proses dan prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan pengalokasian *reward*, contohnya; penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dijadikan sebagai *baseline* (landasan) dalam mengambil keputusan alokasi pemberian *reward* kepada karyawan. Dan komponen terakhir dari *organizational justice* adalah *interactional justice* yaitu kualitas perlakuan interpersonal yang diterima karyawan ketika prosedur diimplementasikan (Kreitner & Kinicki, 2010).

Shaw dan Gupta (2001) menyatakan bahwa *fairness* terikat dengan literatur organisasi dan sosial, dimana konstruk *fairness* didefinisikan sebagai persepsi secara internal dan eksternal dari *pay fairness*, dengan kata lain reaksi terhadap *fair* ini bersifat relatif antara satu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya.

Kreitner dan Kinicki (2010) mengelompokkan jenis *reward* pada dua jenis *reward* yang diberikan kepada karyawan; *extrinsic reward* dan *intrinsic reward*. *Extrinsic reward* merupakan *rewards* yang dihargai secara finansial, materi, dan sosial karena *extrinsic reward* ini berasal dari lingkungan contohnya *reward* dalam bentuk uang dan penghargaan. Sementara itu, *intrinsic reward* disebut juga dengan *reward* fisik yang mendatangkan kesenangan bagi karyawan dari sisi penugasan atau pengalaman berupa kompetensi atau *self-determination*.

Sarin dan Manhajan (2001) mendefinisikan *reward* yang adil sebagai derajat dimana *reward* didistribusikan secara umum di antara sesama karyawan. Di lain hal, Adam (dalam Khumar et al., (2009) menjelaskan konsep *fairness* dengan menekankan bahwa karyawanlah yang menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja mereka, bukan dengan membandingkan rasio yang telah mereka hasilkan (*pay* dan *status*) dengan *input* mereka (usaha dan waktu).

Berbeda dengan penjelasan Adam (dalam Khumar et al., (2009), Mc Shane (2010) menjelaskan bahwa prinsip *equity* bermakna bahwa karyawan

seharusnya dibayar dengan proporsional sesuai dengan kontribusinya dalam pekerjaannya. Sementara itu, teori *equity* yang telah dikembangkan menjelaskan bahwa karyawan menunjukkan perasaan *equity* dengan membandingkan *outcome* mereka dan *input* usaha yang telah mereka keluarkan untuk melakukan pekerjaan dengan *outcome* dan *input* individu lain di organisasi tersebut. *Input* yang dimaksudkan bisa berupa skill, usaha, reputasi, performa, pengalaman, dan jam kerja dan *outcomes* berupa apa yang telah diperoleh karyawan dari organisasi sebagai *exchange input*, seperti promosi, penghargaan, perlakuan istimewa dan pilihan pekerjaan di masa depan (McShane, 2010).

Berlandaskan teori *organizational justice* di atas, bisa disimpulkan bahwa *reward fairness* meliputi dua dimensi *organizational justice* yaitu *distributive justice* dan *procedural justice*. *Distributive justice* terkait dengan persepsi bagaimana organisasi memperlakukan karyawan secara adil dari *outcomes* yang mereka peroleh dibandingkan dengan kontribusi yang telah mereka berikan terhadap organisasi, sementara itu *procedural justice* berhubungan dengan persepsi bagaimana organisasi memperlakukan karyawan secara adil dalam hal prosedur yang dilakukan untuk memutuskan *outcomes* yang diberikan kepada karyawan.

Dalam penelitian ini, permasalahan *reward fairness* berkaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap perlakuan adil dalam prosedur pembuatan keputusan untuk pemberian reward kepada karyawan (*procedural justice*). Permasalahan ini terkait dengan proses penilaian kinerja karyawan yang dijadikan landasan untuk menentukan besaran *reward* ataupun menentukan jenis *reward* yang didapatkan karyawan.

2.3 Komitmen Organisasi & Reward Fairness

Walsh (2003) menyatakan bahwa lima faktor yang paling kuat mempengaruhi *intention to leave* dalam waktu singkat bagi karyawan yang bekerja di sebuah organisasi adalah; (1) *affective commitment*, (2) *continuance commitment*, (3) *contingent reward*, (4) *pay*, (5) *fringe benefits*.

Cremer et al. (2010) menyatakan bahwa *procedural justice* berhubungan dengan *outcome fairness* yang mempengaruhi *work attitude* karyawan (contohnya,

komitmen organisasi) dan mempengaruhi perilaku (seperti; *job performance*, *organizational citizenship behavior*). Selanjutnya, Lind dan Taylor (dalam Cremer et al., 2010) menekankan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi secara positif berhubungan dengan “*system-referenced reactions*”. Sebagai contoh “*fair process effect*” merujuk pada kecenderungan individu untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih disukai, seperti komitmen organisasi. Sikap ini akan ditunjukkan ketika individu menganggap keadilan pada prosedur dimana keputusan dibuat dan diimplementasikan lebih tinggi (Folger & Konovsky, 1989; Folger, Rosenfield, Grove, & Corkran, 1979; McFarlin & Sweeney, 1992; Tyler, 1999 dalam Cremer et al., 2010).

Selanjutnya kaitan antara konsep komitmen organisasi dengan *reward fairness* ditegaskan oleh Konovsky dan Cropanzano (1991); Meyer et al. (dalam Loi et al., (2006) bahwa penelitian-penelitian terakhir telah menunjukkan bahwa *organizational justice* lebih kuat korelasinya dengan komitmen afektif dari pada dua komponen komitmen yang lain yaitu *continuance commitment* dan *normative commitment*. Cohen-Charash et al., 2001; Colquitt et al., 2001 (dalam Loi et al., 2006) menyebutkan bahwa *procedural justice* telah ditemukan memiliki hubungan signifikan yang positif dengan komitmen organisasi. Sweeney dan McFarlin (dalam Loi et al., 2006) juga mengungkapkan bahwa *procedural justice* merupakan prediktor yang lebih baik terhadap komitmen organisasi jika dibandingkan dengan *distributive justice*.

2.4 Interpersonal Relationship di Tempat Kerja

Relationship di tempat kerja berhubungan dengan *personal traits* menurut Zapf D et al, 1996; Zapf, 1999 (dalam Stoetzer, 2010). Kondisi *psychosocial* juga bisa mempengaruhi *relationship* di tempat kerja. Penelitian dalam psikologi organisasi telah menunjukkan bahwa stres *psychosocial* dapat mempengaruhi emosi dan mood individu yang dapat diteorikan untuk mendorong *behavioral modification* atau modifikasi perilaku (Stoetzer 2010). Kondisi organisasi bisa menjadi satu faktor yang mempengaruhi *interpersonal relationship* seseorang di tempat kerja contohnya; strategi dan prosedur untuk melibatkan karyawan di organisasi.

Interpersonal relationship di tempat kerja mengandung interaksi sehari-hari antara sesama karyawan (*peers*), atau antara atasan dengan bawahannya. Hubungan ini merupakan sebuah bagian yang *natural* ada di tempat kerja dan biasanya menyenangkan dan kreatif, tetapi terkadang menjadi sumber ketegangan dan frustrasi. Keberadaan pembahasan *interpersonal relationship* masih menjadi perdebatan dimana mestinya konstruk ini bernaung.

Interpersonal relationship di tempat kerja dapat digambarkan dari dua perspektif yaitu sisi individu dan sisi organisasi. Dilihat dari perspektif individu, *interpersonal relationship* ini merujuk pada bagaimana setiap individu menilai hubungan itu sendiri. Sementara itu dari sisi perspektif level organisasi, *interpersonal relationship* di tempat kerja ini merupakan sebuah proses bagaimana sebuah hubungan terjadi di organisasi.

Aspek yang penting dalam membahas hubungan pada level organisasi adalah *management* dan *leadership* yang berhubungan dengan strategi dan prosedur yang langsung berpengaruh pada karyawan (Yukl G, 2006). Dari sisi pandang *interpersonal relationship* dikalangan karyawan, *relationship* merupakan sebuah proses bagaimana keputusan manajerial dapat mempengaruhi secara langsung maupun yang tidak langsung terhadap karyawan. (Stoetzer, 2010).

Secara teori, stres pada organisasi dapat menimbulkan perubahan psikologis dan perubahan perilaku yang mempengaruhi interaksi seorang individu dengan yang lainya ungkap Frederickson dan Dewe, 1996; Gendolla, 2000 (dalam Stoetzer, 2010). Sapolsky (dalam Stoetzer, 2010) menyatakan bahwa teori-teori psikologi tentang *fight or flight responses* juga mengusulkan kemungkinan penjelasan lingkungan dimana seorang individu mungkin saja berhubungan secara negatif. Hal ini berarti jika karyawan merasa memiliki hubungan *interpersonal* yang tidak sehat di tempat kerja, karyawan akan memilih dua alternatif yaitu; *fight* atau *flight* (melawan atau terbang). Hasil penemuan *Head and colleagues* (dalam Stoetzer, 2010) menemukan bahwa jika karyawan diperlakukan dengan baik dan penuh perhatian, itu mengindikasikan bahwa telah terjadi hubungan *interpersonal* yang berkualitas di tempat kerjanya.

Berdasarkan pada penjelasan teori-teori di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *relationship* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah hubungan

interpersonal yang terbentuk di tempat kerja yaitu antara sesama karyawan, antara atasan dengan bawahan dan antara karyawan dengan organisasi.

2.4 Komitmen Organisasi & Reward Fairness

Walsh (2003) menyatakan bahwa lima faktor yang paling kuat mempengaruhi *intention to leave* dalam waktu singkat bagi karyawan yang bekerja di sebuah organisasi adalah; (1) *affective commitment*, (2) *continuance commitment*, (3) *contingent reward*, (4) *pay*, (5) *fringe benefits*.

Cremer et al. (2010) menyatakan bahwa *procedural justice* berhubungan dengan *outcome fairness* yang mempengaruhi *work attitude* karyawan (contohnya, komitmen organisasi) dan mempengaruhi perilaku (seperti; *job performance*, *organizational citizenship behavior*). Selanjutnya, Lind dan Taylor (dalam Cremer et al., 2010) menekankan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi secara positif berhubungan dengan “*system-referenced reactions*”. Sebagai contoh “*fair process effect*” merujuk pada kecenderungan individu untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih disukai, seperti komitmen organisasi. Sikap ini akan ditunjukkan ketika individu menganggap keadilan pada prosedur dimana keputusan dibuat dan diimplementasikan lebih tinggi (Folger & Konovsky, 1989; Folger, Rosenfield, Grove, & Corkran, 1979; McFarlin & Sweeney, 1992; Tyler, 1999 dalam Cremer et al., 2010).

Selanjutnya kaitan antara konsep komitmen organisasi dengan *reward fairness* ditegaskan oleh Konovsky dan Cropanzano (1991); Meyer et al. (dalam Loi et al., (2006) bahwa penelitian-penelitian terakhir telah menunjukkan bahwa *organizational justice* lebih kuat korelasinya dengan komitmen afektif dari pada dua komponen komitmen yang lain yaitu *continuance commitment* dan *normative commitment*. Cohen-Charash et al., 2001; Colquitt et al., 2001 (dalam Loi et al., 2006) menyebutkan bahwa *procedural justice* telah ditemukan memiliki hubungan signifikan yang positif dengan komitmen organisasi. Sweeney dan McFarlin (dalam Loi et al., 2006) juga mengungkapkan bahwa *procedural justice* merupakan prediktor yang lebih baik terhadap komitmen organisasi jika dibandingkan dengan *distributive justice*.

2.5. Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Chughtai dalam Handlon (2009) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara *job involvement* dan *job performance*. Hal itu ditandai dengan usaha ekstra yang dikerahkan oleh karyawan yang memiliki komitmen. Meyer dalam Handlon (2009) menemukan bahwa komitmen afektif karyawan di organisasi jasa makanan berkorelasi positif dengan *job performance*. Juga disimpulkan bahwa *continuance commitment* berkorelasi negatif dengan *job performance*. Lebih jauh lagi Meyer (dalam Handlon, 2009) menyimpulkan bahwa jika komitmen afektif tinggi, maka organisasi bisa mendapatkan keuntungan dari berkurangnya *turnover* dan mendapatkan kinerja *superior*. Sebaliknya, Wright dan Bonett (2002) melakukan meta analisis antara komitmen organisasi dan *job performance* dan menemukan bahwa korelasi antara komitmen organisasi dan *job performance* adalah cukup tinggi bagi karyawan baru dan kemudian menurun dengan cepat dengan meningkatnya *tenure*.

Sementara itu, Kazlauskaite et al. (2006) menyatakan bahwa komitmen afektif memiliki korelasi positif yang kuat dengan *job performance*, *organizational citizenship*, and *attendance*, yang juga diikuti oleh *normative commitment*. Sementara itu, *continuance commitment* cenderung berhubungan negatif dengan perilaku ini.

2.6 Performance Management dan Performance Appraisal

Performance management atau manajemen kinerja merupakan salah satu inti dari *competitive advantage* bagi sebuah organisasi (Noe et al., 2010). *Performance management* merupakan sebuah proses dimana seorang manajer meyakinkan bahwa aktifitas yang dilakukan karyawan dan hasilnya sejalan dengan tujuan organisasi (Noe et al., 2010).

Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan *performance management* lebih *detail* sebagai sebuah sistem organisasi yang luas dimana manajer mengintegrasikan aktifitas dan tujuan organisasi, memonitor dan mengevaluasi, memberikan *feedback* dan *coaching*, dan menghargai karyawan dengan proses yang terus menerus. Para peneliti berpendapat jika sebuah organisasi tidak menjalankan atau menggunakan sebuah sistem *performance management*, maka

organisasi ini dianggap “*under management*” atau tidak memiliki manajemen (Kreitner & Kinicki, 2010).

Lebih lanjut Noe et al. (2010) menjelaskan bahwa antara *performance management* dengan *performance appraisal* adalah dua hal yang berbeda. *Performance appraisal* merupakan bagian dari sebuah proses yang lebih luas yaitu *performance management*. *Performance appraisal* diartikan sebagai proses dimana organisasi memperoleh informasi tentang bagaimana bagusnya seorang karyawan mengerjakan pekerjaannya, dan *performance management* menggunakan informasi dari *performance appraisal* dalam sistem *performance management*.

Cumming and Worley (2009) mendefinisikan *performance management* sebagai sebuah *integrated process* mulai dari mendefinisikan, mengukur, dan memberikan *reinforcement* terhadap perilaku dan *outcomes* karyawan. Selanjutnya dijelaskan bahwa yang termasuk dalam sistem *performance management* adalah metode dan cara menerapkan tujuan organisasi, sistem penilaian kinerja, dan sistem *reward*. Penetapan tujuan organisasi akan menentukan jenis-jenis kinerja yang diharapkan seperti; *performance appraisal*; sistem *reward* yang memberikan keyakinan kepada organisasi atau perusahaan bahwa hasil yang diinginkan tersebut akan dilakukan secara berulang.

Lebih rinci lagi Cumming dan Worley (2009) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam organisasi seharusnya mencerminkan pelaksanaan sistem *performance management* dari organisasi tersebut. Ketika organisasi sangat birokratis dan sangat sedikit melibatkan partisipasi karyawan, maka *goal setting*, *performance appraisal*, dan *reward system* seharusnya diformulasikan dan dilaksanakan oleh pihak manajemen dan staf personalia. Sebaliknya, jika situasi organisasi sangat melibatkan karyawan maka sistem *performance management* seharusnya partisipatif dimana manajer dan karyawan secara bersama-sama menentukan tujuan, menilai kinerja dan menentukan *reward*.

Di lain hal Taylor (2008) menyajikan dua jenis *performance management perspective* yaitu ; *standards-oriented perspective* dan *excellence-oriented perspective*. Perbedaan kedua jenis *perspectives* ini bisa dilihat pada table berikut:

Tabel 1. Tabel Perspectives on Performance Management

<i>Standards-oriented</i>	<i>Excellence-oriented</i>
<i>Focus on remedying poor performance</i>	<i>Focus on enhancing strong performance</i>
<i>Measured at the individual level</i>	<i>Measured at the organization level</i>
<i>Concern with slippage below defined expectation</i>	<i>Concern with continuous improvement of expectation</i>
<i>Use of disciplinary procedures, incentive-based payments and formal appraisal system</i>	<i>Use of coaching techniques, improving conditions, enhancing job satisfaction and raising levels of motivation / commitment</i>
<i>Transactional leadership</i>	<i>Transformational leadership</i>

Tabel tersebut diatas menjelaskan dua perspektif yang berbeda dalam melaksanakan sistem *performance management*. Pada perspektif *standard-oriented* sistem *performance management* berfokus pada program perbaikan kinerja, pengukuran dilakukan pada level individu, perhatian dengan adanya slip dari harapan yang telah ditetapkan, menggunakan prosedur disiplin, pembayaran insentif dan sistem penilaian kinerja formal serta menggunakan gaya kepemimpinan transaksional. Pada perspektif *excellence-oriented* sistem *performance management* berfokus pada peningkatan kinerja yang tinggi, pengukuran dilakukan pada level organisasi, perhatian dengan harapan untuk peningkatan berkelanjutan, menggunakan teknik *coaching*, peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan derajat motivasi dan komitmen serta menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Selanjutnya, Noe et al. (2010) membagi sistem *performance management* kedalam tiga bagian yaitu; (1) mendefinisikan atau menentukan *performance*, (2) mengukur *performance*, dan (3) memberikan *feedback* terhadap *performance*. Pada bagian pertama, sistem *performance management* membahas tentang aspek-aspek kinerja mana yang berhubungan dengan organisasi, hal ini dilihat dari *job analysis*. Bagian kedua ini menyangkut pengukuran terhadap aspek-aspek kinerja yang dapat dilihat melalui *performance appraisal*. Pada bagian ketiga menyangkut pemberian *feedback* kepada karyawan yang dilakukan melalui kegiatan *performance feedback*.

Kemudian, dilihat dari asal katanya, kinerja adalah terjemahan dari kata *performance* yang menurut *Longman Dictionary of Psychology and Psychiatry* (1984) berarti suatu aktifitas atau perilaku yang menuju kepada suatu hasil. Kemudian, Rivai et al. (2010), *The Scribener-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu; (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Konstruk *performance appraisal* juga bisa dikenal dengan istilah lain seperti; *performance evaluation, performance rating, performance assessment, employee evaluation, merit, rating, efficiency rating, service rating*. Pada dasarnya *performance appraisal* merupakan proses yang digunakan untuk mengevaluasi *job performance* (Rivai et al., 2011). Jika proses ini dilakukan dengan benar maka *performance appraisal* ini akan bermanfaat bagi karyawan, *supervisor*, departemen SDM maupun organisasi/perusahaan.

Performance appraisal adalah suatu proses dimana perusahaan mendapatkan informasi mengenai seberapa baik para karyawannya melakukan pekerjaan mereka (Noe, Hollenback, Gerhart & Wright, 2010). Stolovitch dan Keeps (dalam Rivai et al., 2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Dari uraian tentang *performance management* dan *performance appraisal* diatas, dapat disimpulkan bahwa *performance management* yang dimaksudkan dalam penelitian ini merupakan sebuah sistem yang digunakan untuk membantu karyawan, atasan dan organisasi dalam menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian, *Performance appraisal* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah merupakan bagian dari sistem *performance management* organisasi yang

digunakan untuk mengetahui seberapa baik kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.

2.6.1 Tujuan Penyelenggaraan *Performance Management*

Noe et al. (2010) membagi tujuan dari penyelenggaraan sistem *performance management* kedalam tiga tipe tujuan yaitu ; (1) tujuan strategis, (2) administratif dan (3) pengembangan. Pada tujuan strategis ini sistem *performance management* seharusnya menghubungkan antara aktifitas karyawan dengan tujuan organisasi. Salah satu strategi utama diimplementasikan lewat penentuan hasil, perilaku, dan karakteristik karyawan. Pada tujuan administratif, organisasi menggunakan informasi *performance management* atau *performance appraisal* dalam berbagai keputusan administratif seperti; kenaikan gaji, promosi, mempertahankan dan mengakhiri karyawan, pemutusan hubungan kerja, penghargaan bagi *performance* individu. Pada tahapan pengembangan berguna untuk mengembangkan karyawan yang efektif dalam bekerja.

Hendri et al. (dalam Taylor, 2009) menegaskan bahwa pembahasan *performance management* itu merupakan pembahasan tentang peningkatan kinerja, dan hal ini merupakan sesuatu yang sangat jelas tetapi sering dilupakan. Pernyataan ini pada dasarnya berisikan gambaran hakekat tujuan *performance management* dilakukan yaitu untuk meningkatkan kinerja, sehingga peningkatan kinerja ini menjadi kata kunci dalam menyelenggarakan sistem *performance management* organisasi.

Tujuan *performance management* pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja karyawan dan menjadikan hasil pengukuran tersebut sebagai landasan strategis organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

2.6.2 Karakteristik Sistem *Performance Management* yang Efektif

Shermon (2004) menjelaskan karakteristik dari *performance management* yang efektif adalah sebagai berikut; (1) Menghubungkan antara kinerja individu dengan strategi organisasi dan tujuan bisnis; (2) Menetapkan tujuan pada awal tahun; (3) Mendefinisikan dengan jelas standar *performance*; (4) Menyediakan sebuah pengukuran yang dapat diandalkan untuk mengukur *performance* saat itu; (5) Memberikan *insight* kepada karyawan potensial di masa depan; (6)

menggunakan matrik yang seimbang yang menghubungkan strategi dan kinerja bisnis; (7) Menggunakan *multi rater feedback* (8) Fokus pada kompetensi yang dibutuhkan untuk pengembangan atau penguatan; (9) Menyoroti *fast trackers* berdasarkan pada kemampuan yang ditunjukkan untuk level yang lebih tinggi.

Sementara itu Noe et al. (2010) menrumuskan kriteria *performance management* yang efektif sebagai berikut; (1) Mencerminkan budaya dan nilai-nilai perusahaan; (2) Memiliki CEO yang *visible* dan dukungan manajemen senior; (3) Fokus pada hak perusahaan untuk mengukur kinerja; (4) Menghubungkan *job description* dengan sistem *performance management*; (5) Membedakan kinerja efektif dan biasa; (6) melatih manajer dalam *performance management*; (7) Menghubungkan kompensasi dengan sistem *performance management*; (8) Membutuhkan manajer secara aktif menemukan, menawarkan, dan mendapatkan *performance feedback* dengan teratur; (9) Menetapkan harapan yang jelas bagi pengembangan karyawan; (10) Memantau efektifitas sistem *performance management*; (11) Menyesuaikan sistem seperti yang dibutuhkan.

2.6.3 Kriteria Pengukuran *Performance*

Sebelum membahas kriteria pengukuran *performance* perlu juga diketahui tujuan dilakukannya pengukuran *performance* itu sendiri. Armstrong and Baron, 1998; Williams, 2002; Poister, 2003 (dalam Brown, 2005) menyatakan ada 17 tujuan dari pengukuran *performance management* yaitu; (1) memberikan informasi tentang efektifitas organisasi; (2) memberikan informasi tentang efektifitas karyawan; (3) meningkatkan efektifitas organisasi; (4) meningkatkan efektifitas karyawan; (5) memberikan informasi efisiensi organisasi; (6) memberikan informasi efisiensi karyawan (7) meningkatkan efisiensi organisasi (8) meningkatkan efisiensi karyawan; (9) memfokuskan karyawan pada area yang diprioritaskan; (10) meningkatkan level motivasi; (11) menghubungkan *payment* dengan persepsi *performance* karyawan; (12) meningkatkan kualitas pengembangan dan *training* karyawan; (13) meningkatkan level akuntabilitas karyawan; (14) menghubungkan *objectives* karyawan dengan organisasi secara keseluruhan; (15) meningkatkan *customer service*; (16) memfasilitasi penerapan

misi dan strategi organisasi; (17) bertindak sebagai landasan perubahan dalam mengembangkan *performance* yang berorientasi budaya.

Noe et al. (2010) menjelaskan ada lima kriteria pengukuran *performance* yaitu; *strategic congruence*, *validity*, *reliability*, *acceptability* dan *specificity*. Kriteria *strategic congruence* adalah kriteria sejauh mana sistem *performance management* bisa memunculkan kinerja yang kongruen dengan tujuan, strategi, dan budaya organisasi. Kriteria *validity* adalah kriteria sejauh mana pengukuran mengukur hal-hal yang berhubungan dengan *performance* dan hanya aspek yang berhubungan saja. Kriteria *reliability* merujuk kepada konsistensi dari pengukuran *performance*. Kriteria *acceptability* merujuk kepada apakah orang yang menggunakan pengukuran *performance* menerimanya, dan kriteria *specificity* merupakan kriteria sejauh mana pengukuran *performance* menyampaikan kepada karyawan tentang *performance* apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka bisa memenuhi harapan tersebut.

Lebih jauh (Noe et al. 2010) menjelaskan bahwa untuk mengukur *performance* karyawan sekurang-kurangnya ada empat alasan kenapa pengukuran *performance* tersebut diperlukan Grubb (2007). Alasan tersebut adalah; (1) untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas organisasi, (2) untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan, (3) untuk menyederhanakan pemrosesan administrasi, (4) untuk menyakinkan bahwa pihak manajemen melakukan pengawasan terhadap *behavior* dan *attitude* karyawan.

Di lain hal, Grubb (2007) menjelaskan bahwa tujuan untuk melakukan penilaian kinerja ini dapat dilihat dari empat fungsi yaitu; organisasi, administratif, individu dan kontrol. Pada fungsi organisasi, *performance appraisal* ini ditujukan untuk (1) menetapkan dan mengukur tujuan, (2) mengukur kinerja individu, (3) memperoleh *feedback*, (4) memperoleh peningkatan kinerja. Pada fungsi administratif, *performance appraisal* dilakukan untuk; (1) peningkatan penghargaan (2) keputusan promosi (3) pengembangan karir, (4) keputusan *downsize/layoff decision*, (5) dokumentasi yang sah.

Aamodt (2007) membagi tujuan untuk melakukan *performance appraisal* pada alasan yaitu; (1) menentukan kenaikan gaji (2) mengambil keputusan untuk promosi, (3) mengambil keputusan untuk pemberian *training* dan *feedback*, (4)

untuk mengambil keputusan *termination* dan (5) untuk melaksanakan penelitian *personnel*.

2.6.4 Manfaat Pengukuran *Performance*

Rivai et al. (2011) menguraikan sejumlah manfaat yang bisa didapat dari *performance appraisal* ini. Pihak-pihak yang akan mendapatkan manfaat langsung dari penilaian ini adalah; karyawan selaku orang yang dinilai, atasan atau *supervisor* atau pimpinan atau manajer atau konsultan selaku penilai, dan perusahaan

Manfaat *performance appraisal* Rivai et al. (2011) bagi karyawan antara lain sebagai berikut; (1) meningkatkan motivasi, (2) meningkatkan kepuasan kerja, (3) adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka, (4) umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif, (5) pengetahuan akan kekuatan dan kelemahan jadi besar, (6) pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin, (7) adanya kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan, (8) peningkatan pengertian tentang nilai pribadi, (9) kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan, (10) kejelasan apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut, (11) adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan, (12) kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan (13) meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan

Rivai et al. (2010) mengemukakan beberapa manfaat *performance appraisal* bagi atasan adalah sebagai berikut (1) kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya, (2) kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap, (3) memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk karyawan maupun untuk atasan sendiri, (4) identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi, (5) pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka, (6) meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun karyawan, (7) kesempatan untuk menjelaskan tujuan

dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar pada perusahaan, (8) meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer, (9) sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan, (10) kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang diharapkan perusahaan dari karyawan, (11) sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship*, (12) sarana untuk meningkatkan motivasi karyawan, (13) merupakan kesempatan bagi manajer untuk dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan untuk merevisi target dan menyusun prioritas baru, dan (14) bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

Selanjutnya, Rivai et al. (2010) juga menjelaskan manfaat *performance appraisal* bagi perusahaan adalah; (1) perbaikan bagi seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, (2) meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan, (3) meningkatkan kualitas komunikasi, (4) meningkatkan motivasi karyawan, (5) meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan, (6) meningkatkan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan, (7) harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan, (8) kemampuan untuk mengenali setiap permasalahan, (9) kejelasan dan ketepatan *skill*, kemampuan dan kompetensi yang dimiliki karyawan, (10) budaya perusahaan jadi mapan, (11) keuntungan yang didapat perusahaan bisa lebih besar jika *performance appraisal* ini telah melembaga.

Dilain hal Rivai et al. (2011) juga menyimpulkan bahwa kegunaan hasil *performance appraisal* sebagai berikut; (1) peningkatan kinerja, (2) penyesuaian kompensasi, (3) keputusan untuk menempatkan karyawan, (4) kebutuhan pengembangan dan pelatihan (5) perencanaan dan pengembangan karir (6) kelemahan penempatan karyawan (7) ketidak akuratan informasi (8) kesalahan dalam rancangan pekerjaan (9) kesempatan bekerja yang sama (10) tantangan eksternal dan (11) *feedback* bagi Departemen SDM.

Beberapa penilaian kinerja dikhususkan untuk membantu karyawan mengembangkan kinerja mereka, penilaian kinerja ini biasanya digunakan untuk; mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan training karyawan, menciptakan suatu dialog yang membangun harapan-harapan karyawan terhadap perusahaan sekaligus menghindari kesalahpahaman antara keduanya, mendapatkan umpan balik mengenai kinerja yang telah dilakukan.

Dalam penelitian ini organisasi melakukan *performance appraisal* dengan kombinasi tujuan keduanya yaitu baik untuk *reward* dan *punishment* sekaligus untuk program pengembangan karyawan.

Selanjutnya, dalam bidang *Human Resource Management* (HRM), *performance appraisal system* (PAS) memiliki peranan yang sangat penting (Noe et al., 2010) dan menjadikannya sebagai salah satu bagian dari manajemen strategis yaitu *performance management*. *Performance appraisal* menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran penilaian (Rivai et al., 2011). Penilaian kinerja jika dipandang sebagai bentuk sosio-psikologis, sebagai suatu proses sosial dan proses komunikasi, dari pada hanya sebagai alat pengukur.

Performance appraisal sebagai suatu proses komunikasi, berarti penilai berusaha memberikan informasi kepada organisasi tentang performa karyawan. Model *performance appraisal* sebagai suatu proses komunikasi didasarkan pada tiga asumsi yaitu; (1) Sikap penilai adalah tujuan yang diharapkan, (2) *Performance appraisal* sebagai interaksi sosial, (3) *Performance appraisal* dalam fungsi organisasi khususnya lebih sebagai alat bantu mengambil keputusan dari pada sekedar alat pengukur.

Kriteria atau dimensi pengukuran kinerja merupakan cara untuk menggambarkan tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam bekerja. Contohnya; kriteria ini bisa saja meliputi kehadiran, kualitas pekerjaan, dan *safety* menjadi kriteria yang paling banyak dipakai sebagai penentu keberhasilan seorang karyawan dalam bekerja (Aamodt, 2007). Oleh karena itu penentuan kriteria dan metode yang tepat dalam *performance appraisal* adalah sangat penting

2.6.5 Pendekatan Pengukuran *Performance*

Secara umum Aamodt (2007); Noe et al. (2010) menyatakan ada tiga pendekatan utama dalam menyusun suatu metode penilaian kinerja, yaitu: (1) Penilaian berdasarkan *Traits*, (2) Penilaian berdasarkan Hasil Kerja (*Result*), (3) Penilaian berdasarkan Perilaku (*Behavior*)

Penilaian dilakukan pada *trait* yang sifatnya relatif misalnya kemampuan kognitif (yang relatif susah untuk dilatih) dan kepribadian (yang relatif menetap atau sulit berubah). Nilai lebih dari pendekatan ini adalah *traits* merupakan sesuatu yang diluar kontrol manusia dan relatif stabil sehingga kemungkinan penyimpangan yang bersifat individual dapat ditekan. Penilaian berdasarkan result / hasil kerja adalah penilaian yang berorientasi pada hasil akhir pekerjaan seorang karyawan tanpa mempertimbangkan *trait* maupun perilaku kerjanya. Pendekatan ini diyakini memiliki objektivitas tinggi karena dibuat berdasarkan aspek-aspek pekerjaan yang telah disepakati, akan tetapi hal ini sekaligus menjadi kelemahannya karena pencapaian tujuan atau target kerja memiliki kemungkinan variasi yang sangat beragam serta sulit untuk dibandingkan satu sama lain tergantung dari tipe pekerjaan yang dilakukan (Rivai et al., 2011).

Sementara itu, penilaian berdasarkan perilaku kerja adalah penilaian yang berorientasi pada apa yang dilakukan karyawan selama bekerja dan tidak mempertimbangkan *trait* maupun hasil dari perilaku tersebut tapi berdasarkan kompetensi. Penilaian kinerja berdasarkan kompetensi lebih bersifat kualitatif, yaitu lebih banyak membahas “ bagaimana” kinerja tersebut dilakukan bukan semata-mata “apa” yang dihasilkan (Rivai et al., 2011). Dan penilaian berdasarkan model gabungan (*mixed model*) adalah penilaian yang mengkombinasikan keduanya artinya menilai apa yang dihasilkan oleh seseorang karyawan serta bagaimana mereka melakukannya termasuk karakteristik yang diperlihatkan yang nantinya dapat dipakai untuk memprediksi kinerja yang superior di masa sekarang dan mendatang (Spencer & Spencer dalam rivai et al., (2006).

2.6.6 Sumber Informasi *Performance*

Noe et al. (2010) menegaskan ada lima sumber informasi utama *performance* yaitu; *managers, peers, subordinates, self, dan customers*. Manajer merupakan sumber utama yang paling sering digunakan untuk memperoleh

informasi kinerja karyawan karena manajer merupakan atasan yang sehari-hari melihat bagaimana karyawan bekerja sehingga dengan demikian manajer memiliki kesempatan yang lebih memadai untuk mengamati kinerja karyawan. *Peers* yang dimaksudkan adalah rekan kerja. Noe et al. (2010) mengklaim bahwa rekan kerja merupakan sumber informasi yang paling baik. Rekan kerja memiliki keahlian dan keilmuan yang dipersyaratkan dan mereka paling sering mendapatkan kesempatan untuk mengamati karyawan bekerja sehari-hari. Sedangkan *subordinate* atau bawahan dianggap menjadi sumber informasi performance yang berharga ketika mengevaluasi kinerja manajer. *Self* atau diri sendiri dianggap sebagai sumber informasi yang berharga walaupun jarang sekali digunakan. Terakhir, *customer* dianggap sebagai sumber informasi yang tepat digunakan pada dua situasi yaitu; (1) ketika karyawan bekerja dengan berhubungan langsung dengan pelanggan, (2) ketika organisasi tertarik untuk memperoleh informasi tentang produk dan jasa apa yang diinginkan pelanggan.

2.5. Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Chughtai (dalam Handlon, 2009) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara *job involvement* dan *job performance*. Hal itu ditandai dengan usaha ekstra yang dikerahkan oleh karyawan yang memiliki komitmen. Meyer (dalam Handlon, 2009) menemukan bahwa komitmen afektif karyawan di organisasi jasa makanan berkorelasi secara positif dengan *job performance*. Juga disimpulkan bahwa *continuance commitment* berkorelasi secara negatif dengan *job performance*. Lebih jauh lagi Meyer dalam Handlon menyimpulkan bahwa jika komitmen afektif tinggi, maka organisasi bisa mendapatkan keuntungan dari berkurangnya *turnover* dan mendapatkan kinerja *superior*. Dilain hal, Wright dan Bonett (2002) melakukan meta analisis antara komitmen organisasi dan *job performance* dan menemukan bahwa korelasi antara komitmen organisasi dan *job performance* adalah cukup tinggi bagi karyawan baru dan kemudian menurun dengan cepat dengan meningkatnya *tenure*.

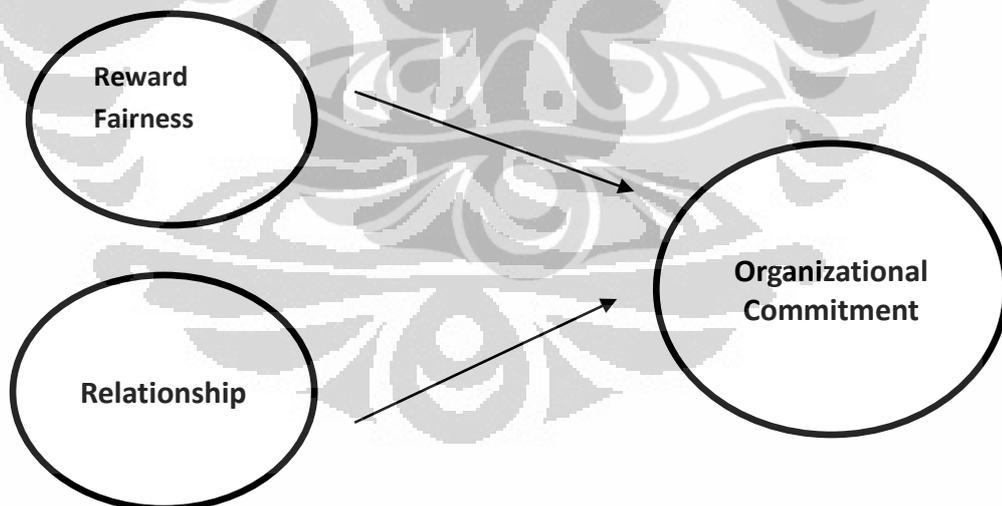
Sementara itu, Kazlauskaite et al. (2006) menyatakan bahwa komitmen afektif memiliki korelasi positif yang kuat dengan *job performance*, *organizational citizenship*, and *attendance*, yang juga diikuti oleh komitmen

normatif. Sedangkan, *continuance commitment* cenderung berhubungan negatif dengan perilaku ini.

Walsh (2003), menjelaskan bahwa penelitian yang berkesinambungan dari hubungan antara *organizational justice* dan *performance appraisal* telah memberikan *insight* terhadap persepsi keadilan dan kepuasan karyawan. Tang and Sarsfield-Baldwin dalam Walsh (2003) telah menemukan hubungan antara keadilan distributif dan tingkat kepuasan kerja, dan keadilan prosedur dan komitmen organisasi. Para peneliti ini telah mengembangkan skala keadilan prosedur dan keadilan distributif dan menggunakannya untuk memprediksi kepuasan terhadap bayaran, promosi, supervisi, dan penilaian kinerja.

2.6 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka berfikir dalam penelitian ini, berawal dari analisis komitmen organisasi yang diduga dipengaruhi oleh *reward fairness*. Selain itu, dari inisial survei ditemukan bahwa *relationship* juga dapat menjadi prediktor bagi komitmen organisasi. Berikut ini digambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut ;



Gambar 1. Kerangka Berfikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Sebagaimana Graveter dan Forzano (2009) telah mendefinisikan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang didasarkan pada pengukuran variabel bagi partisipan untuk memperoleh skor, biasanya nilai numerik, yang dikumpulkan untuk analisis statistik untuk mengambil kesimpulan dan interpretasi. Metode kuantitatif ini dipakai untuk menganalisis skor kuesioner guna melihat derajat pengaruh *reward fairness* dan *relationship* sebagai *Independent Variabel (IV)* terhadap *organizational commitment* karyawan ARS sebagai *Dependent Variable (DV)*.

Sedangkan desain penelitian ini termasuk pada penelitian *retrospective-prospective study design*. Kumar (2005) menjelaskan bahwa penelitian dengan desain *retrospective-prospective* ini merupakan desain penelitian yang berfokus pada tren fenomena masa lalu dan menelitinya untuk masa depan. Lebih jauh lagi, Kumar menjelaskan bahwa sebuah penelitian dikatakan sebagai penelitian *retrospective-prospective* ketika peneliti mengukur dampak intervensi tanpa memiliki kelompok kontrol. Dengan kata lain penelitian yang dikembangkan dari populasi yang sama dengan pengenalan intervensi disebut sebagai penelitian *retrospective-prospective*. Dalam penelitian *retrospective-prospective* ini sebagian dari data dikumpulkan secara retrospektif dari dokumen-dokumen yang telah ada sebelum intervensi dilakukan dan kemudian kajian populasi diikuti dengan memastikan dampak dari intervensi.

3.2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan yayasan ARS yang berlokasi di kota Padang. Yayasan non-profit ARS ini merupakan sebuah yayasan yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan Islam, yang memiliki 4 Departemen yaitu; Departemen Perguruan, Departemen SDM, Departemen Prasarana &

Usaha, serta Departemen LAZ (Lembaga Amil Zakat) & Data. Peneliti tertarik melakukan

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Jumlah seluruh karyawan yang berada dalam yayasan ARS ini adalah 175 orang karyawan dengan komposisi 65 orang (37.2%) karyawan tetap, 104 orang (59.4%) karyawan tidak tetap dan 6 orang (3.4%) karyawan honor. Dari komposisi karyawan tersebut 79 orang (45%) merupakan karyawan laki-laki dan 96 orang (55%) karyawan perempuan. Rata-rata masa kerja karyawan 2.8 tahun; 112 orang (64%) dengan masa kerja 0-2 thn; 31 orang (17.8%) dengan masa kerja 3-5 thn dan 32 orang (18.2%) dengan masa kerja antara 6-8 thn. Rata-rata usia karyawan ARS adalah 28.6 tahun dengan komposisi; 7 orang (4%) berusia antara 40-50 tahun, 46 orang (26.3%) berusia antara 31-39 tahun, 118 orang (67.4%) berusia antara 20-30thn, dan 4 orang (2.3%) berusia dibawah 20 tahun.

Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 103 orang karyawan (58.9% dari total populasi) yang terdiri dari 53 orang (51.45%) karyawan tetap, 45 orang (43.69%) karyawan tidak tetap dan 5 orang (4.86%) karyawan honorer. Komposisi responden berdasarkan *gender* terdiri 56 orang (54.4%) perempuan dan 47 orang (45.6%) laki-laki. Berdasarkan latar belakang pendidikan responden terdiri dari; 2 orang (1.9%) S2, 77 orang (74.8%) S1, 14 orang (13.6%) D3 dan 10 orang (9.7%) SMA. Komposisi responden berdasarkan *marital status* terdiri dari 51 orang (49.5%) menikah dan 52 orang (50.5%) masih lajang.

3.4. Pengembangan Alat Ukur Penelitian

3.4.1. Klasifikasi Variabel

Penelitian ini memiliki satu *Dependent Variabel* (DV) dan dua *Independent Variabel* (IV). Yang menjadi DV pada penelitian ini adalah *Organizational Commitment* (OC) dan IV adalah *Reward Fairness* beserta *Relationship*. *Dependent Variable* (DV) adalah variabel terikat yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lain. Sementara itu *Independent Variable* (IV) merupakan variabel bebas yang mempengaruhi DV.

3.4.2. Definisi dan Dimensi Operasional

3.4.2.1. *Organizational Commitment*

Organizational commitment adalah keterikatan seorang karyawan secara emosional terhadap pekerjaan dan organisasinya. *Organizational Commitment* memiliki tiga dimensi yaitu; *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*

3.4.2.2. *Reward Fairness (IV1)*

Reward fairness yang juga dikenal dengan istilah lain seperti *reward equity*, *pay equity*, *pay fairness* didefinisikan sebagai persepsi *fairness* karyawan terhadap pemberian *reward*. *Reward fairness* ini dijabar dalam dua dimensi yaitu; *fairness* dalam *extrinsic reward* dan *fairness* dalam *intrinsic reward*. *Extrinsic reward* merupakan *rewards* yang dihargai secara finansial, materi, dan sosial karena *extrinsic reward* ini berasal dari lingkungan contohnya *reward* dalam bentuk uang dan penghargaan. Sementara itu, *intrinsic reward* disebut juga dengan *reward* fisik yang mendatangkan kesenangan bagi karyawan dari sisi penugasan atau pengalaman berupa kompetensi atau *self-determination*

3.4.2.3. *Relationship (IV2)*

Relationship yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah cara karyawan berperilaku dan saling berinteraksi di dalam organisasi. *Relationship* ini meliputi tiga dimensi yaitu; hubungan dengan sesama karyawan (*peers*), hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan organisasi.

3.4.3. Pengembangan Alat ukur ODQ

Alat ukur ODQ yang disusun oleh Preziosi tahun 2002 ini digunakan untuk mendiagnosa kondisi organisasi. ODQ ini disusun dengan menggunakan model *Six-Box Organizational Model Weisbord* untuk menentukan pendekatan yang sistematis dalam menganalisa hubungan antara *variable* yang mempengaruhi pengelolaan organisasi. Dari pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur ini ditemukan dua variabel bebas yaitu *reward fairness* dan *relationship*.

Sebelum alat ukur ini digunakan, terlebih dahulu ODQ ini diadaptasikan oleh peneliti dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia tanpa merubah jumlah *item* dan dimensi yang ada pada alat ukur ini. ODQ ini memiliki 35 *items* dari 7 dimensi organisasi; *purposes, structure, relationships, rewards, leadership, and helpful mechanisms* dan ditambah dengan satu dimensi pengukuran lain yaitu *attitude toward change*. Setelah adaptasi, alat ukur ini diuji cobakan kepada karyawan dengan jumlah responden 59 orang (33.71% dari jumlah karyawan). Responden diminta untuk menentukan pandangan mereka terhadap diri mereka atas keberadaan mereka di organisasi dengan skala likert 1 sampai 7 (1= sangat setuju, 2= setuju, 3= agak setuju, 4= netral, 5= agak tidak setuju, 6= tidak setuju, dan 7= sangat tidak setuju) dimana skor 4 menunjukkan *neutral point*. Dari hasil ujicoba alat ukur diketahui derajat reliabilitas dengan nilai *Cronbach Alpha* (α) = .927 yang berarti alat ukur ini sangat *reliable* dan bisa digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2. Reliability Statistics ODQ

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on	
	Standardized Items	N of Items
.924	.927	35

3.4.4. Pengembangan Alat Ukur *Organizational Commitment Questionnaire*

Organizational Commitment Questionnaire yang disusun oleh Moday & Porter (1979) adalah alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini. Alat ukur OCQ ini yang terdiri dari tiga dimensi yaitu dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Masing-masing dimensi terdiri dari 5 *items*. Alat ukur OCQ ini diuji cobakan kepada 59 orang karyawan, dan dari analisa uji factorial semua item terpakai, tidak ada yang terbuang. Hasil analisis statistik menunjukkan nilai reliabilitas untuk OCQ ini dengan *Cronbach Alpha* (α) = .808, dengan demikian alat ukur OCQ adalah *reliable* dan bisa digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3. Reliabilitas Alat Ukur OCQ

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,808	15

3.4.5 Pengembangan Alat Ukur *Performance Planning and Review* (PPR)

Alat Ukur *Performance Planning Review* (PPR) dalam penelitian ini digunakan untuk melihat efektifitas program intervensi yang dilakukan. Alat ukur ini diambil dari alat ukur PPR yang disusun oleh Walsh (2003). Alat ukur ini terdiri dari dua belas dimensi tetapi yang digunakan dalam penelitian ini 3 dimensi saja yaitu; persepsi terhadap penilaian kinerja, persepsi terhadap proses penilaian kinerja dan persepsi terhadap supervisor. Jumlah items dari ke tiga dimensi ini adalah 16 items. Kuesioner ini memakai skala likert dengan skala 1 sampai 5 (1= sangat setuju, 2= setuju, 3= netral, 4= tidak setuju, dan 5= sangat tidak

Alat ukur ini diuji cobakan ke 48 orang karyawan. Dari uji coba didapat nilai reliabilitas *cronbach alpha* nya adalah .613. seperti tabel dibawah ini:

Tabel 3. Reliabilitas Alat Ukur PPR

Reliability Statistics		
Cronbach's	Cronbach's Alpha Based	N of Items
Alpha	on Standardized Items	
,770	,775	16

3.4.6 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya tanpa perantara (Kumar, 2005). Pada penelitian ini data primer diambil langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yayasan ARS dan melalui *interview* terstruktur kepada pihak manajemen yayasan; kepala departemen, kepala unit, dan pimpinan yayasan. Kuesioner yang telah disebarakan terdiri dari 3 jenis kuesioner yaitu *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) untuk melihata derajat variabel DV, *Organizational Diagnostic Questionnaire* (ODQ digunakan untuk melihat derajat IV. Ada satu kuesioner lain yang juga digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner PPR (*Performance*

Planning and Review). Kuesioner PPR ini dibagikan kepada karyawan guna melihat efektifitas pelaksanaan *pilot project* program intervensi. Sementara itu, *interview* dilakukan dengan berdasarkan kepada panduan *Behavior Event Interview*(BEI) yang disusun oleh BellSouth (2002) dengan menggunakan teknik STAR.

3.5 Metode Pengolahan Data

Data-data yang telah didapat dalam penelitian ini selanjutnya diolah dengan menggunakan analisis statistik. Analisis statistik yang dilakukan antara lain; (1) uji reliabilitas, normalitas, dan multikolinearitas untuk menentukan kelayakan dan keshahihan alat ukur yang dipakai dalam penelitian ini. Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data yang dilakukan untuk analisis statistik parametrik (Santoso, 2012). Analisis data mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data. Data outlier (tidak normal) harus dibuang karena bisa menimbulkan bias dalam interpretasi dan mempengaruhi data lainnya (Wijaya, 2012). Uji linearitas ditujukan untuk menyatakan bahwa untuk setiap persamaan garis regresi linear, hubungan antara variabel independen dan dependen harus linear (Santoso, 2012). Uji multikolinearitas dilakukan untuk menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Gejala multikolinearitas merupakan gejala korelasi antar variabel independen (Santoso, 2012); (2) uji regresi yang ditujukan untuk menunjukkan adanya korelasi antara *variable* yang diajukan dalam penelitian ini yaitu antara *organizational commitment* sebagai *dependent variable*(DV) dan *reward fairness* serta *relationship* sebagai *independent variable* (IV) serta untuk melihat besarnya derajat pengaruh masing-masing *variable*. Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS versi 18.0

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Fokus utama dari penelitian adalah untuk menentukan hubungan antara persepsi *reward fairness* dan *relationship* terhadap *organizational commitment* dan untuk menemukan program intervensi apa yang tepat digunakan dalam mengatasi permasalahan rendahnya *organizational commitment* yang diprediksikan oleh persepsi *reward fairness*.

4.1 Pengujian Data

4.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data yang dilakukan untuk analisis statistik parametrik (Santoso 2012). Analisis data mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data.

Pada hasil uji normalitas didapatkan bahwa data pada grafik P-P Plot Regresi menunjukkan distribusi frekuensi normal. Hal itu terlihat dari sebaran data yang berada disekitar garis. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa sebaran data variabel *organizational commitment* dapat dianggap normal.

4.1.2 Uji Linearitas

Uji linearitas ditujukan untuk menyatakan bahwa untuk setiap persamaan garis regresi linear, hubungan antara variabel independen dan dependen harus linear (Santoso, 2012).

Tabel 5. Test of Linearity

ANOVA Table			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
WC * RW	Between	(Combined)	12,358	23	,537	,732	,799
	Groups	Linearity	1,373	1	1,373	1,871	,175
		Deviation	10,984	22	,499	,680	,846
	Within Groups	from					
		Linearity					
	Within Groups		57,985	79	,734		
	Total		70,342	102			

Dari hasil output *test of linearity* yang direpresentasikan dengan tabel Anova SPSS diatas terlihat bahwa F *organizational commitment* sebesar 0.680 dengan signifikansi 0.846 (di atas 0.05), dengan demikian model regresinya dapat dikatakan linear. Hal itu berarti bahwa *organizational commitment* cenderung bervariasi meningkat dan menurunnya sejalan dengan derajat *reward fairness* dan *relationship*.

4.1.3 Uji Regresi Berganda

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Gejala multikolinearitas merupakan gejala korelasi antar variabel independen (Santoso 2012).

Tabel 6. Nilai R Square

Tabel Model Summary

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.501	.490	.52835

a. Predictors: (Constant), RL, RW

b. Dependent Variable: WC

Interpretasi dari hasil olahan data dari SPSS tersebut adalah sebagai berikut: komitmen organisasi secara signifikan dipengaruhi secara bersama-sama oleh *Reward Fairness* dan *Relationship*, dengan $R^2 = 0.501$

Tabel 7. Nilai Uji F-Test

Tabel Anova^b

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F
Regression	24.423	2	12.211	43.744
Residual	24.286	87	.279	
Total	48.709	89		

a. Predictors: (Constant), RL = Relationship, RW = Reward Fairness

b. Dependent Variable: WC = Work Commitment

Tabel diatas menunjukkan bahwa dan nilai $F= 43.744$ dengan $p < 0.05$, data ini menunjukah bahwa ada hubungan yang signifikan terhadap dari kedua variable IV terhadap DV

Tabel 8.Uji - t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	1.232	.424		2.907	.005
Reward	.716	.083	.690	8.630	.000
Relationsh ip	.044	.070	.050	.628	.532

a. Dependent Variable: WC = Work Commitment

Namun pada table uji –t didapat gambaran bahwa secara terpisah *Relationship* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dimana nilai β *Relationship* = 0.044 dan $t = 0.628$ dengan $p > 0.05$ yaitu 0.532.

Selanjutnya, sumbangan pengaruh variabel *Reward Fairness* terhadap *organizational commitment* adalah sebesar 73.2% dan variabel *Relationship* sebesar 0.02% dan secara bersama – sama sumbangan pengaruh variabel *Reward Fairness* dan *Relationship* sebesar 50.1% dan 49.9% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel *Reward Fairness* dan *Relationship*. Hasil Analisa Statistik dari survey ini bisa disimpulkan seperti gambar berikut

4.2. Analisis Hasil Penelitian Pada Tahapan Diagnosis Masalah

Salah satu metode yang digunakan pada tahapan diagnosis masalah dilakukan adalah metode survei dengan alat ukur *Organizational Diagnostic Questionnaire* (ODQ) yang disusun oleh Preziosi. ODQ ini diadaptasikan oleh peneliti dari bahasa inggris ke bahasa indonesia tanpa merubah jumlah *item* dan dimensi yang ada pada alat ukur ini. ODQ ini memiliki 35 *items* dari 7 dimensi organisasi. ODQ merupakan sebuah *meaningful diagnostic effort* yang didasarkan pada teori atau model fungsi organisasi. Alat ukur ini berguna untuk mengidentifikasi masalah yang *essential* bagi pengembangan organisasi. ODQ ini disusun dengan menggunakan model yang lebih signifikan yaitu *Six-Box*

Organizational Model Weisbord untuk menentukan pendekatan yang sistematis dalam menganalisa hubungan antara *variable* yang mempengaruhi pengelolaan organisasi. Alat ukur ini meliputi enam area aktifitas formal dan informal; *purposes, structure, relationships, rewards, leadership, and helpful mechanisms* dan ditambah dengan satu dimensi pengukuran lain yaitu *attitude toward change*. Preziosi menyatakan bahwa penggunaan ODQ ini merupakan langkah awal dalam menentukan program intervensi yang tepat bagi perubahan organisasi.

Setelah melakukan penghitungan skor ODQ dari 103 karyawan yang diambil secara acak mewakili seluruh karyawan didapat data mean dari masing-masing dimensi ODQ sebagai berikut:

Tabel 9. Nilai Mean dari ODQ

Dimensi	Nomor Item	Mean
<i>Purpose</i>	1, 8, 15, 22, 29	3.15
<i>Structure</i>	2, 9, 16, 23, 30	3.36
<i>Leadership</i>	3, 10, 17, 24, 31	3.11
<i>Relationship</i>	4, 11, 18, 25, 32	5.22
<i>Reward</i>	5, 12, 19, 26, 33	5.27
<i>Helpful Mechanism</i>	6, 13, 20, 27, 34	3.63
<i>Attitude Toward Change</i>	7, 14, 21, 28, 35	3.23

Data di tabel menunjukkan bahwa nilai *reward fairness* (5.27) dan *relationship* (5.22) mengindikasikan yayasan ARS mengalami permasalahan yang serius pada kedua dimensi organisasi ini.

Analisis komponen pada dimensi *relationship* menunjukkan bahwa nilai mean berada diatas nilai rata-rata. Hal itu mungkin disebabkan oleh ketidakpuasan dengan perilaku rekan kerja atau atasan, kurangnya melakukan aktifitas bersama rekan kerja atau atasan, memiliki bentrokan pandangan dengan seputar masalah profesional, kurangnya keterikatan sesama rekan kerja dan atasan, kurangnya kepercayaan pada atasan, adanya masalah yang tidak terpecahkan di yayasan, atau mungkin juga kurangnya dialog antara atasan dan bawahan.

Analisis komponen pada dimensi *reward* menunjukkan bahwa nilai mean berada diatas rata-rata. Hal ini mungkin disebabkan adanya ketidakpuasan dalam

persepsi ketidakadilan dalam jumlah alokasi *reward* atau dalam proses memutuskan pemberian *reward* yang tidak didasarkan pada kinerja, atau tidak *balance* nya antara gaji yang diperoleh dengan tugas yang dikerjakan, penilaian kinerja yang belum memiliki standar pengukuran yang tepat, kurang tepatnya sistem *reward*, kurangnya pengetahuan atasan dalam memberikan penilaian terhadap kinerja *subordinate* nya.

Untuk mendalami masalah lebih jauh peneliti melakukan *interview* dengan kepala unit dan kepala departemen di lingkungan yayasan ARS dan peneliti mendapatkan informasi bahwa pihak pimpinan unit dan departemen mengeluhkan tentang rendahnya komitmen kerja karyawan yang terlihat dari tingginya *turnover, absenteeism*, dan lemahnya disiplin kerja karyawan. Pihak manajemen yayasan belum mengetahui secara pasti apa penyebab dari rendahnya komitmen kerja karyawan tersebut. Hal ini disebabkan kurangnya kemampuan Departemen HR dalam mengidentifikasi masalah (seperti yang diungkapkan langsung oleh Kepala Departemen SDM). Tindakan yang telah diambil yayasan dalam masalah ini adalah dengan memberlakukan sistem remunerasi yaitu dengan memotong gaji karyawan yang telat dan tidak hadir. Namun ternyata sistem tersebut dianggap belum menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, produktivitas dan kedisiplinan karyawan tetap masih rendah. Pemotongan gaji akan keterlambatan tidak efektif untuk mengatasi ketidaktepatan waktu karyawan datang ke tempat kerja.

Dengan demikian dalam tahapan diagnosis masalah ini peneliti mendapatkan kesimpulan bahwa rendahnya disiplin karyawan, rendahnya produktivitas kerja karyawan serta tingginya *absenteeism* ini menunjukkan rendahnya komitmen organisasi karyawan. Sehingga, peneliti menyimpulkan bahwa masalah rendahnya komitmen organisasi karyawan merupakan (DV) dan *reward* serta *relationship* adalah IV dari penelitian ini.

4.3. Analisis Hubungan Antara Variabel IV dan DV

Dalam tahapan uji regresi berganda ini antara satu *variable* DV dan dua *variabel* IV ini, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 120 lembar namun yang berhasil dikumpulkan sebanyak 103 orang responden (58.9% dari total populasi). Responden diminta untuk menentukan pandangan mereka terhadap diri

mereka atas keberadaan mereka di organisasi dengan skala likert 1 sampai 7 (1= sangat setuju, 2= setuju, 3= agak setuju, 4= netral, 5= agak tidak setuju, 6= tidak setuju, dan 7= sangat tidak setuju) dimana skor 4 menunjukkan *neutral point*. Adapun reliabilitas untuk OCQ ini dengan *Cronbach Alpha* (α) = .808, ODQ Cronbach Alpha (α) = .927. Dengan demikian kedua alat ukur ini bisa dipakai untuk mencari korelasi antara variabel DV dan IV dari penelitian ini.

Selanjutnya peneliti melakukan uji regresi dengan menggunakan SPSS Versi 18 terhadap ketiga variabel ini; satu variabel DV yaitu *Organizational Commitment* dan dua variabel IV yaitu *reward* dan *relationship*. Dari uji dan analisis statistik di dapat data tentang, nilai mean masing- masing dimensi ODQ (seperti yang tercantum pada pembahasan ODQ) dan nilai mean dari masing- masing dimensi OCQ yaitu:

Tabel 10. Nilai Mean dari Dimensi OCQ

Dimensi	Nomor Item	Mean
Affective Commitment	2, 4, 7, 12, 15	4.791
Continuance Commitment	1, 5, 8, 11, 14	4.692
Normative Commitment	3, 6, 9, 10, 13	5.184

Untuk melihat hubungan antara variabel DV dan IV ini dan manakah variabel IV yang paling besar pengaruhnya terhadap DV dilakukan analisis multiregresi atau analisis regresi berganda. Hasil analisis ini digunakan untuk menentukan jenis dan bentuk program intervensi yang bisa dilakukan untuk mengatasi permasalahan di yayasan ARS.

Hasil uji analisis multiregresi atau analisis regresi berganda ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut: *Organizational Commitment* secara signifikan dipengaruhi secara bersama-sama oleh *Reward Fairness* dan *Relationship*, dengan $R^2 = 0.501$ dan nilai $F = 43.744$ dengan $p < 0.05$. Kemudian secara terpisah *Reward Fairness* terbukti signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* dengan nilai β *Reward Fairness* = 0.716 dan nilai $t = 8.630$ dengan $p < 0.05$. Namun secara terpisah *Relationship* tidak berpengaruh

signifikan terhadap komitmen organisasi dimana nilai β *Relationship* = 0.044 dan $t = 0.628$ dengan $p > 0.05$ yaitu 0.532.

Selanjutnya, sumbangan pengaruh variabel *Reward Fairness* terhadap *Organizational Commitment* adalah sebesar 73.2% dan variabel *Relationship* sebesar 0.02% dan secara bersama – sama sumbangan pengaruh variabel *Reward Fairness* dan *Relationship* sebesar 50.1% dan sisanya 49.9% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel *Reward Fairness* dan *Relationship*. Hasil Analisa Statistik dari survey ini bisa disimpulkan seperti gambar berikut:

Dari hasil analisis terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi *organizational commitment* diatas, maka didapat kesimpulan bahwa variabel yang paling signifikan mempengaruhi *organizational commitment* di yayasan ARS adalah *Reward Fairness*, sehingga dengan demikian peneliti berkesimpulan bahwa program intervensi yang mesti dilakukan untuk permasalahan di yayasan ARS ini adalah mengatasi persoalan *reward fairness* ini. Dari hasil interview dengan delapan orang karyawan senior sehubungan dengan persepsi *fairness* ini didapat data bahwa penilaian kinerja yang dilakukan sebagai tolak ukur untuk memberikan *reward* pada karyawan belum lagi memadai dikarenakan penilaian kinerjanya belum memasukan unsur kualitas kerja dan kuantitas kerja untuk diukur dan disamping itu belum adanya indikator yang terukur yang dipakai dalam menilai kinerja karyawan tersebut. Maka, dengan ini program intervensi yang diajukan pada penelitian ini adalah sistem *performance management* dimana penilaian kinerja karyawan menjadi bagian dari intervensi ini. Intervensi ini dilakukan dalam bentuk penilaian kinerja jaryawan ini dilakukan agar bisa memenuhi rasa keadilan karyawan dan dengan demikian diharapkan komitmen kerja karyawan juga meningkat.

BAB V PROGRAM INTERVENSI

5.1 Alternatif Program Intervensi

Dari literatur ada beberapa cara bisa digunakan untuk menyelesaikan persoalan komitmen organisasi seperti pemberdayaan karyawan secara psikologis, memberikan dorongan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan aspek pekerjaan dan menyediakan akses informasi yang berhubungan dengan organisasi (Kazlauskaite, 2006); perlakuan adil dan pemberian dukungan kepada karyawan, membangun nilai-nilai yang dianut bersama, membangun kepercayaan, membangun kefahaman terhadap organisasi, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan (McShane, 2010); *hiring* karyawan yang memiliki *values* yang kongruen dengan organisasi, memberikan *progressive benefit*, meyakinkan bahwa pihak manajemen tidak melanggar kontrak psikologis dan mencoba meningkatkan *level of trust* karyawan terhadap organisasi (Kreitner & Kinicki, 2010); perubahan dalam struktur pekerjaan, perubahan dalam struktur penggajian, jadwal kerja yang *flexibel*, berbagai program *benefit* (Riggio, 2008)

Berdasarkan hasil temuan penelitian bahwa *reward fairness* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang derajat pengaruhnya sebesar 73.2%, maka peneliti melakukan kajian yang lebih dalam tentang permasalahan yang terjadi yang berhubungan dengan *reward fairness* (IV) dan komitmen organisasi (DV) ini. Hal ini dilakukan untuk mengetahui akar permasalahan pada *reward fairness*, sehingga dengan ini bisa didapat solusi yang tepat dan terbaik.

Dari *interview* dengan delapan orang karyawan senior didapat informasi bahwa keluhan karyawan terhadap *reward fairness* bukan kepada seberapa besarnya *reward* atau *punishment* yang mereka peroleh, tapi lebih kepada prosedur untuk memutuskan pemberian *reward* itu sendiri yaitu penilaian kinerja. Penilaian kinerja diklaim sebagai penilaian yang belum tepat, belum menilai performa karyawan secara komprehensif. Penilaian kinerja karyawan yang diberlakukan lewat raport bulanan dianggap hanya menilai dimensi administrasi seperti, kehadiran kerja, kehadiran rapat, kehadiran upacara, kehadiran training

bahasa dan ketuntasan kerja sementara itu penilaian kinerja yang dilakukan sekali dalam setahun hanya menilai aspek-aspek normatif seperti kejujuran, etos kerja, kedisiplinan dan juga belum memiliki indikator yang terukur untuk setiap dimensi penilaian tersebut. Sementara dimensi kerja sesungguhnya seperti kualitas kerja, produktifitas kerja tidak masuk dalam penilaian. Keluhan karyawan tersebut diakui oleh departemen SDM sebagai keluhan yang pernah disampaikan karyawan, tapi sejauh ini departemen SDM belum memiliki tolak ukur yang jelas dalam menyusun sistem penilaian kinerja.

Permasalahan tersebut diatas menyebabkan peneliti memutuskan untuk melakukan intervensi melalui perbaikan sistem *performance management* karyawan yayasan ARS. Disamping itu alternatif lain yang juga bisa dilakukan untuk mencari solusi dari masalah tersebut adalah dengan mengadakan *soft skill training*.

5.2 Program Intervensi Yang Direkomendasikan

Sesuai dengan hasil analisa terhadap gejala-gejala yang ditemukan dilapangan, maka dalam tesis ini peneliti mengajukan program intervensi perbaikan sistem *performance management*. Perbaikan sistem *performance management* ini dijadikan program intervensi dengan pertimbangan; (1) *reward fairness* adalah masalah terbesar yang ditemui dalam penelitian ini dan *reward fairness* berkaitan erat dengan sistem penilaian kinerja, (2) *Time line* pelaksanaan penilaian kinerja yang cukup dekat dengan saat peneliti melakukan studi lapangan, (3) atas permintaan pihak manajemen yayasan bahwasanya kebutuhan untuk memperbaiki sistem *performance management* merupakan kebutuhan yang urgen bagi yayasan ARS, karena bertepatan dengan jadwal penilaian kinerja pada akhir tahun ajaran.

5.3 Perancangan atau Penyusunan Program Intervensi

Setelah mempresentasikan temuan masalah dan usulan program intervensi kepada pihak manajemen yayasan, peneliti melakukan tahapan selanjutnya yaitu merancang dan menyusun program intervensi. Penyusunan dan perancangan program intervensi ini berlangsung selama kurang lebih 3 minggu.

Dalam tahapan ini ada empat aktifitas utama yang dilakukan yaitu; (1) Bersama dengan kepala departemen dan kepala unit serta 8 orang karyawan senior di yayasan ARS melakukan analisa jabatan dan uraian kerja, (2) menyusun dan menetapkan standar kompetensi masing-masing jabatan, (3) Menyusun dan menetapkan dimensi kinerja yang akan diukur, (4) menyusun dan menetapkan indikator-indikator bagi setiap dimensi kinerja yang akan dinilai, (5) menyusun format formulir penilaian kinerja dan, (5) menyusun pedoman pengisian formulir penilaian kinerja karyawan.

5.3.1 Hasil Kegiatan Tahapan Perancangan Intervensi

Dari tahapan perancangan program intervensi telah dilakukan *interview* dengan metode *Behavioral Event Interview* yang disusun oleh BellSouth (2002) dan *focus group discussion* dengan panduan FGD yang peneliti pelajari dari <http://www.etr.org> untuk merancang pembuatan sistem penilaian kinerja yang berbasis kinerja yang diharapkan bisa memenuhi rasa keadilan karyawan. Pada tahap perancangan ini didapat hasil sebagai berikut:

5.3.1.1 Hasil Core Competencies Karyawan Umum

Berdasarkan hasil wawancara dan FGD, serta hasil disuksi dengan kepala unit beserta manajemen yayasan, diperoleh lima *core competencies* yang diinginkan oleh pihak manajaemen yaitu sebagai berikut:

Tabel 11. Core competencies Karyawan Umum

No	Kompetensi	Definisi
1	<i>Service Orientation</i>	Karyawan bisa memahami sudut pandang dan kebutuhan pelanggan baik internal maupun eksternal, meliputi bersedia untuk melakukan apa saja untuk melayani pelanggan dan memenuhi harapan mereka serta mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa depan
	Analisa	Yayasan menghendaki setiap karyawannya untuk dapat memahami sudut pandang dan kebutuhan pelanggan baik internal maupun eksternal. Dalam hal ini Yayasan ABC menghendaki agar para karyawannya senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik kepada perusahaan dan kliennya sehingga kompetensi ini dirasa

penting oleh seluruh karyawan yayasan

- 2 *Detail Orientation* Karyawan memiliki kemampuan berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan dan sumber-sumber serta peralatan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan
- Analisa Dalam melakukan setiap tugas dan tanggung jawabnya setiap karyawan dan staff di yayasan diharapkan untuk selalu detail, baik ketika menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai staff di yayasan, dan ketika berhadapan langsung dengan klien.
- 3 *Technical Knowledge* Karyawan memiliki kemampuan untuk mengikuti instruksi secara lisan dan tulisan, menggunakan prosedur kerja, metode kerja dan perlengkapan kerja dengan tepat, mampu melakukan pekerjaan tanpa diberi instruksi detil secara langsung, menunjukkan peningkatan untuk tugas yang telah rutin dilaksanakan, mampu melatih rekan kerja yang lain jika diminta, dan memiliki pengetahuan teknis dan praktis untuk melakukan pekerjaan.
- Analisa Dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya setiap karyawan dan staff di yayasan diharapkan untuk selalu menggunakan pengetahuan praktis dan teknis sehingga bisa meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya
- 4 *Islamic Culture Orientation* Karyawan memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan budaya Islami yang telah dibentuk yayasan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja sehari-hari. Dalam hal ini berisikan budaya yang berhubungan dengan norma-norma islam baik dalam pergaulan sehari-hari di tempat kerja dan dalam melaksanakan pekerjaan dan dalam beribadah.
- Analisa Dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya karyawan diharapkan bisa menjaga keseimbangan kerja dan ibadah. Dengan ini karyawan diharapkan mampu meminimalisir terjadinya tindakan-tindakan yang berada di luar norma-norma islam dalam pelaksanaan tugasnya.
- 5 *Time Management* Karyawan memiliki kemampuan untuk mengatur pekerjaannya dan menjaga kesinambungan kerjanya sehari-hari. Sehingga karyawan diminta untuk melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan time frame kerja yang telah ditetapkan padanya seperti tugas harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

Analisa	Dalam melaksanakan setiap tugas yang telah diberikan pada karyawan yang berupa tugas harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Dengan ini diharapkan karyawan mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya dengan tepat sesuai <i>time frame</i> .
---------	--

5.4 Uji Coba Program Intervensi (*Pilot Project*)

Pada tahapan ini peneliti mendiskusikan dengan pihak manajemen SDM untuk memutuskan departemen dan unit yang akan dilakukan intervensi. Waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan *pilot project* ini lebih 10 hari. Pihak manajemen yayasan memutuskan agar program intervensi ini diuji cobakan pada departemen sarana- prasarana dan usaha yang meliputi karyawan pada unit mini market, unit *catering*, unit sarana prasarana, koperasi, perkebungan, *security* dan *driver*. Total jumlah karyawan yang menjadi pilot project ini adalah 50 orang karyawan atau sekitar 28.6% dari jumlah keseluruhan karyawan.

Adapun aktifitas-aktifitas yang dilakukan dalam *pilot project* ini adalah sebagai berikut; (1) melakukan *workshop* sehari dengan kepala departemen dan kepala-kepala unit yang dilibatkan dalam pilot project ini tentang tata cara pengukuran dan penilaian kinerja karyawan (2) menyerahkan lembaran formulir penilaian kinerja yang telah dirancang peneliti kepada kepala departemen sarana prasarana & usaha serta kepala unit yang terlibat dalam *pilot project* ini. Waktu yang telah digunakan dalam melakukan tahapan ini adalah 2 minggu.

Tabel 12. Time Line Kegiatan Penelitian & Program Intervensi

No	Kegiatan	Pelaksana	Bulan 1				Bulan 2			
			1	2	3	4	1	2	3	4
I	Tahapan Persiapan									
	1. Analisa Masalah	Peneliti dan Pihak Manajemen	√							
	2. Analisa Jabatan	Yayasan Peneliti &		√	√	√				
	3. Menentukan Tujuan	Departemen SDM Yayasan Peneliti dan Pihak Manajemen Yayasan								√
II	Tahapan Penyusunan Formulir Penilaian									
	1. Menentukan Metode	Peneliti								√

	Pengukuran			
	2. Menentukan kriteria dan aspek penilaian	Peneliti	√	√
	3. Menyusun format formulir penilaian	Peneliti	√	
	4. Menyusun pedoman pengisian formulir penilaian	Peneliti	√	√
III	Tahapan Uji Coba / Pilot Project	Peneliti & Pihak Manajemen Yayasan	√	√
IV	Tahapan Evaluasi	Peneliti		√

Dalam setiap tahapan intervensi ini ada sejumlah aktifitas yang telah dilakukan seperti; wawancara, diskusi, menyebarkan kuesioner, menyusun uraian kerja, workshop prosedur performance appraisal, uji coba, penilaian, dan evaluasi serta memberikan rekomendasi untuk tahapannya selanjutnya. Masing-masing kegiatan dapat dijelaskan dengan detail seperti tabel-tabel berikut ini;

Tabel 13. TIME LINE USULAN PROSEDUR PERFORMANCE APPRAISAL

No	STEPS	Proposed Time Line
1	Karyawan menyelesaikan <i>self assessment</i> dan menyerahkan kepada kepala unit (manager)	2 hari
2	Kepala unit menyelesaikan proses <i>self assessment</i> dan menyerahkan kepada Kepala Departemen	5 - 10 hari
3	Kepala Departemen melengkapi skor yang telah diperoleh karyawan dan menyerahkan kepada Kepala Departemen SDM	2- 5 hari
4	Departemen SDM melakukan normalisasi (menghilangkan bias departemen) melalui organisasi, melengkapi skor assessment dan menyerahkan kepada kepala unit	3-12 hari
5	Kepala unit mendiskusikan appraisal tersebut dengan karyawan yang bersangkutan dan memberikan hasil penilaian tersebut kepada karyawan untuk persetujuan terakhir	2-5 hari
6	Karyawan menerima penilaian tersebut dan menandatangani	1 hari
	Total Waktu Pelaksanaan	15-35 hari

Tabel 14. RINCIAN KEGIATAN PENELITIAN DAN INTERVENSI

Tahapan	Prosedur	Kegiatan	Pelaksana	Sumber Data	Jenis Data	Waktu Pelaksanaan
Persiapan	Analisa Masalah	Wawancara	Manajemen Yayasan	Pihak Manajemen	Hasil Wawancara	1 minggu
		Diskusi	& Peneliti		dan diskusi	
		Penyebaran Kuesioner				
	Analisa Jabatan	Wawancara	Peneliti	Seluruh Karyawan	Hasil Kuesioner	2 minggu
		Menyusun uraian jabatan			dan wawancara	
		Menentukan Tujuan	Diskusi	Manajemen Yayasan & Peneliti	Pihak Manajemen	
Pilot Project	Uji Coba PA	Workshop tata cara PA	Peneliti dan Kepala unit	Petunjuk Pengisian PA		1 minggu
		Membagikan Formulir PA		Formulir PA	Umpan Balik	
		Melaksanakan prosedur uji coba				
Evaluasi	Evaluasi	Pembahasan	Peneliti	Hasil Kuesioner PPR	Nilai persepsi karyawan terhadap pelaksanaan PA	1 minggu
		Penulisan Laporan				
Kesimpulan dan Rekomendasi	Rekomendasi	Memberikan usulan time line untuk melanjutkan prosedur penilaian dgn PA yang telah disusun pada program intervensi ini.	Peneliti	Hasil analisis DV dan IV serta hasil PPR	Time lain PA	1 minggu

5.4.1. Tahapan Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan

Setelah diperoleh kesepakatan mengenai *core competencies* dan *specific competencies*, *performance indicators* dan *performance appraisal forms* dengan pihak manajemen yayasan ARS, maka tahap selanjutnya adalah tahap uji coba atau *pilot project*. Uji coba ini dilakukan satu minggu setelah diskusi dengan pihak manajemen dilakukan. Dalam penelitian ini uji coba dilakukan pada karyawan umum tepatnya karyawan departemen prasarana dan usaha disebabkan ketika penelitian ini berlangsung karyawan perguruan sedang melaksanakan tugas yang padat dan urgen yaitu, ujian akhir nasional siswa SMP dan Madrasah Aliyah, serta ujian akhir semester genap 2012. Oleh karena itu, pihak manajemen yayasan memutuskan untuk melakukan uji coba sistem *performance management* yang baru ini pada departemen prasarana dan usaha.

Pilot project ini berlangsung kurang sepuluh hari dengan agenda sebagai berikut:

Tabel.15 Agenda Kegiatan Pilot Project

Kegiatan	Pelaksana	Hasil	Time Frame
Workshop Sistem Penilaian Kinerja	Peneliti dan Pihak Manajemen Yayasan ARS	Kepala Unit dan Departemen memahami sistem penilaian kinerja dan bisa mengimplementasikanya dalam uji coba penilaian kinerja	1 hari
Karyawan melakukan <i>self assessment</i> dan menyerahkannya kepada kepala unit	Kepala unit dan Karyawan unit <i>pilot project</i>	Kepala unit memiliki lembaran <i>self assessment</i> karyawan dan bisa mendokumentasikanya	1hari
Kepala Unit menyelesaikan proses asesmen dan menyerahkannya kepada Departemen SDM	Kepala Unit dan Departemen	Lembaran Penilaian kinerja yang telah diisi kepala unit	1 hari
Kepala Departemen melengkapi skor	Kepala Departemen	Lembaran penilaian kinerja yang telah dilengkapi oleh kepala	1 hari

yang telah diperoleh karyawan dan menyerahkan kepada Departemen SDM	Departemen		
Kepala Departemen SDM melakukan normalisasi (menghilangkan bias departemen) melalui organisasi, melengkapi skor assessment dan menyerahkan kepada kepala unit	Kepala Departemen SDM	Lembaran penilaian kinerja yang telah diketahui dilengkapi oleh departemen SDM	1 hari
Kepala unit melakukan meeting dengan karyawan terkait proses penilaian dan memberikan feedback penilaian	Kepala unit dan karyawan	Pemberian feedback pada karyawan	1 hari
Karyawan menanda tangani lembaran penilaian kinerja sebagai bentuk tanda persetujuan	Karyawan unit	Lembaran penilaian kinerja yang telah disepakati dan ditanda tangani oleh karyawan	1 hari

5.5 Hasil Analisis *Performance Planning and Review* (PPR)

Dari tahapan *pilot project* didapat hasil penilaian kinerja yang telah disepakati dan ditanda tangani oleh karyawan. Selanjutnya peneliti memberikan kuesioner untuk melihat respons persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja yang telah disusun pada program intervensi ini melalui kuesioner PPR yang telah disiapkan.

Setelah melewati uji coba, didapat bahwa alat ukur PPR yang telah diadaptasikan ke dalam bahasa Indonesia memiliki nilai Cronbach Alpha(α) =

.775. Kuesioner PPR terdiri dari 16 *items* dengan tiga dimensi yaitu; persepsi terhadap penilaian kinerja, persepsi terhadap proses penilaian kinerja dan persepsi terhadap supervisor. Kuesioner ini memakai skala likert dengan skala 1 sampai 5 (1= sangat setuju, 2= setuju, 3= netral, 4= tidak setuju, dan 5= sangat tidak setuju). Dari pengukuran kuesioner ini didapat hasil rata-rata untuk setiap dimensi.

Tabel 16. Reliability Statistics Performance Planning & Review (PPR)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,770	,775	16

Kuesioner PPR terdiri dari 16 *items* dengan tiga dimensi yaitu; persepsi terhadap penilaian kinerja, persepsi terhadap proses penilaian kinerja dan persepsi terhadap supervisor. Kuesioner ini memakai skala likert dengan skala 1 sampai 5 (1= sangat setuju, 2= setuju, 3= netral, 4= tidak setuju, dan 5= sangat tidak setuju). Dari pengukuran kuesioner ini didapat hasil rata-rata untuk setiap dimensi. Untuk dimensi persepsi terhadap penilaian kinerja rata-rata skornya 1.94, dimensi persepsi terhadap proses penilaian kinerja 2.76, dan persepsi terhadap supervisor 2.28. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa rancangan penilaian kinerja (program intervensi) ini bisa dijadikan alternatif solusi yang cukup baik untuk memecahkan persoalan *reward fairness* di yayasan ARS dan lebih jauh lagi diharapkan juga bisa meningkatkan komitmen kerja karyawan yayasan ARS.

Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa rancangan sistem *performance management* yang telah digunakan dalam penelitian ini bisa menjadi alternatif solusi yang cukup baik untuk memecahkan persoalan *reward fairness* di yayasan ARS dan lebih jauh lagi diharapkan juga bisa meningkatkan komitmen kerja karyawan yayasan ARS.

5.6 Tahapan Analisis Program Intervensi / Pilot Project

Dari tahapan *pilot project* ini didapat hasil penilaian kinerja yang telah disepakati dan ditanda tangani oleh karyawan. Selanjutnya peneliti memberikan kuesioner untuk melihat respons persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja yang telah disusun pada program intervensi ini melalui kuesioner PPR yang telah disiapkan.

Kuesioner PPR terdiri dari 16 *items* dengan tiga dimensi yaitu; persepsi terhadap penilaian kinerja, persepsi terhadap proses penilaian kinerja dan persepsi terhadap supervisor. Kuesioner ini memakai skala likert dengan skala 1 sampai 5 (1= sangat setuju, 2= setuju, 3= netral, 4= tidak setuju, dan 5= sangat tidak setuju). Dari pengukuran kuesioner ini didapat hasil rata-rata untuk setiap dimensi. Untuk dimensi persepsi terhadap penilaian kinerja rata-rata skornya 1.94, dimensi persepsi terhadap proses penilaian kinerja 2.76, dan persepsi terhadap supervisor 2.28. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa rancangan penilaian kinerja (progrma intervensi) ini bisa dijadikan alternatif solusi yang cukup baik untuk memecahkan persoalan *reward fairness* di yayasan ARS dan lebih jauh lagi diharapkan juga bisa meningkatkan komitmen kerja karyawan yayasan ARS.

Dari tahapan *pilot project* didapat hasil penilaian kinerja yang telah disepakati dan ditanda tangani oleh karyawan. Selanjutnya peneliti memberikan kuesioner untuk melihat respons persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja yang telah disusun pada program intervensi ini melalui kuesioner PPR yang telah disiapkan.

Hasil pengolahan statistik terhadap data kuesioner PPR ini adalah sebagai berikut; dimensi persepsi terhadap penilaian kinerja rata-rata skornya 1.94, dimensi persepsi terhadap proses penilaian kinerja 2.76, dan persepsi terhadap supervisor 2.28 (seperti yang tercantum pada tabel berikut ini:

Tabel 17. Mean PPR

Dimensi	Items	Mean
Persepsi Terhadap Penilaian Kinerja Terakhir	1,2,3,4	1.94
Persepsi Terhadap Proses Penilaian Kinerja	5,6,7,8,9,10,11	2.76
Persepsi Terhadap Supervisor	12,13,14,15,16	2.28

Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa rancangan sistem *performance management* yang telah digunakan dalam penelitian ini bisa menjadi alternatif solusi yang cukup baik untuk memecahkan persoalan *reward fairness* di yayasan ARS dan lebih jauh lagi diharapkan juga bisa meningkatkan komitmen kerja karyawan yayasan ARS.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Organizational commitment juga bisa dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya, faktor *reward fairness* dan *relationship* (*peer relationship, boss-subordinate relationship, organizational relationship*). Berdasarkan hasil temuan penelitian didapat bahwa persoalan komitmen organisasi pada yayasan ARS ini memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan *reward fairness* yang berhubungan dengan *management performance* yang berlaku di yayasan ARS. Di lain hal pengaruh *relationship* terhadap komitmen organisasi karyawan menunjukkan korelasi yang tidak signifikan. Sehingga dengan demikian akhirnya penelitian ini difokuskan pada pencarian solusi rendahnya komitmen organisasi yang diprediksi disebabkan oleh sistem reward yang tidak adil.

Permasalahan *reward fairness* bisa dilihat dari dua sisi yang berbeda yaitu dari sisi konsep *distributive justice* – berdasarkan pada besarnya alokasi yang ditetapkan untuk program reward – dan *procedural justice* – berdasarkan prosedur yang digunakan dalam mengambil keputusan pemberian *reward*. Penelitian ini mengkaji reward dari sisi *procedural justice*, dimana prosedur serta sistem penilaian kinerja karyawan tidak berkeadilan. Sistem Penilaian kinerja diklaim sebagai salah satu penyebab karyawan merasakan tidak adanya penghargaan dari lembaga meskipun lembaga telah menyediakan berbagai macam bentuk *reward* baik dalam bentuk uang, *profit sharing*, dan beberapa fasilitas yang telah diberikan lembaga kepada karyawan. Sehingga dengan ini penelitian mencoba memberikan program intervensi yang berhubungan prosedur pemberian *reward* yaitu program intervensi pada berupa sistem *performance management*.

Dalam menyusun sistem program intervensi ini, peneliti mulai dengan mendiagnosis masalah dalam penilaian kinerja. Dari diagnosis ditemukan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan yayasan ARS belum mengukur kinerja karyawan secara utuh. Sistem penilaian kinerja yang ada lebih banyak menilai dimensi yang bersifat normatif dan administratif. Sementara aspek kualitas, produktifitas, kreatifitas yang menggambarkan hasil kinerja karyawan belum

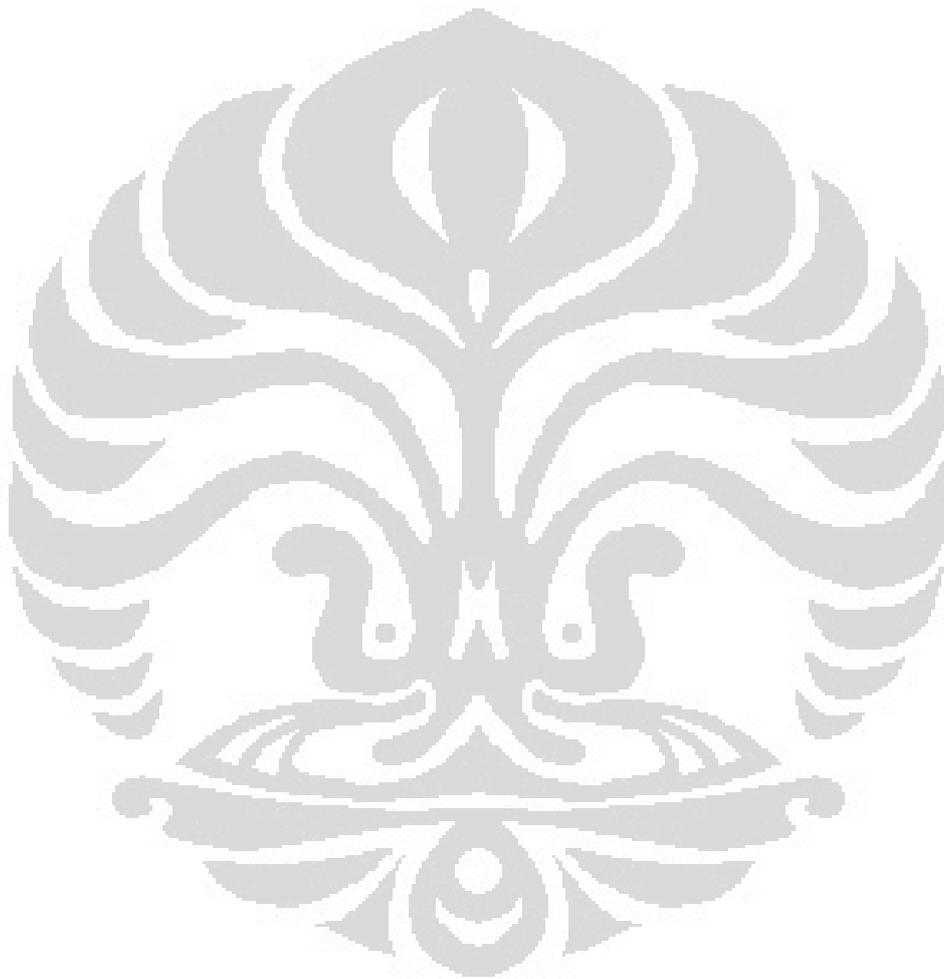
dimasukan dalam sistem penilaian kinerja karyawan. Dengan itu intervensi yang dilakukan adalah sebagai berikut, analisa jabatan sekaligus analisa uraian kerja, penuyusunan standar kompetensi untuk karyawan tenaga pendidik dan karyawan non tenaga pendidik, *workshop* penilaian kinerja dan *pilot project* penilaian kinerja.

Pilot project ini menghasilkan job description yang lebih tertata, standar kompetensi masing-masing jabatan, serta penilaian kinerja yang berbasis pada kompetensi dan hasil kerja. Penilaian kinerja dilakukan pada unit usaha dengan jumlah karyawan 50 orang. Dari *pilot project* yang telah dilaksanakan selama dua minggu tersebut dapat dievaluasi efektifitas program intervensi ini. Efektifitas program intervensi ini dibantu dengan menggunakan alat ukur PPR (*Performance Planning and Review*). Dari evaluasi ditemukan bahwa skor rata-rata untuk tiap-tiap dimensi PPR adalah sebagai berikut; untuk dimensi persepsi terhadap penilaian kinerja rata-rata skornya 1.94, dimensi persepsi terhadap proses penilaian kinerja 2.76, dan persepsi terhadap supervisor 2.28. Yang berarti bahwa sistem penilaian kinerja yang dirancang sebagai program intervensi dalam penelitian dinilai cukup efektif.

6.2 Saran

Penelitian ini baru mengkaji persoalan rendahnya komitmen yang dilihat dari persoalan *reward fairness* dengan intervensi sistem *performance management* penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan salah satu diantara cara yang bisa digunakan untuk menjawab masalah komitmen organisasi karyawan ARS, dan itupun baru bisa menjawab salah satu dari 2 faktor yang diduga mempengaruhi komitmen organisasi karyawan di lembaga ini. Untuk itu peneliti menyampaikan saran-saran sebagai berikut: (1) sehubungan dengan hasil diagnosis organisasi bahwa faktor *relationship* juga merupakan persoalan yang cukup penting di Yayasan ini, yang dibuktikan dengan tingginya skor rata-rata diagnosis. Dengan ini peneliti mengusulkan kepada pihak Yayasan untuk memberikan *soft skill training*; training komunikasi efektif, training *service excellent*, dan *assertive training*. Saran ini peneliti ajukan dengan mempertimbangkan bahwasanya Yayasan ini juga mengalami masalah *relationship*. (2) sehubungan dengan

keterbatasan pada pelaksanaan *pilot project*, dimana intervensi di lakukan pada unit-unit yang jumlah karyawannya kecil, peneliti sangat menganjurkan agar pihak yayasan melanjutkan program intervensi ini sampai selesai seperti *time frame* yang telah peneliti usulkan kepada pihak yayasan, sehingga nantinya bisa dinilai bahwa perbaikan pada sistem *performance management* bisa meningkatkan komitmen organisasi karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael.G. (2007). *Fifth edition industril/organizational psychology;an applied approach*. Belmont, USA: Thomson Wadsworth
- Ambrose, L.M., & Schminke, Marshall. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology* Vol. 88, No. 2, 295–305. American Psychological Association, Inc.
- Baakile, M. (2011).Comparative analysis of teachers’ perception of equity, pay satisfaction, affective commitment and intention to turnover in Botswana.*Journal of Management Research*.ISSN 1941-899X2011, Vol. 3, No. 1: E5
- Barley, P.C, & Lind, E.A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments.*Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52. No. 6; pg.1148-1160
- Blau, G. (2003). “Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment”.*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76 No. 4, pp. 469-88.
- Biswas, Soumendu. (2011). Commitment, Involvement, and Satisfaction as Predictors of Employee Performance. *South Asian Journal of Management*; April-June;18,2; ProQuest pg.92
- Brown, Andrew. (2005) Implementing performance management in England's primary schools. *International Journal of Productivity and Performance management*; 54, 5/6
- Carmeli, Abraham & Freund, Anat. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*; Vol.7 No.3, ProQuest 289-309
- Chan, Wai-Yen;Lau, Shun;Nie, Youyan;Lim, Sandy;Hogan, David. (2008). Organizational and personal predictors of teacher commitment: the mediating role of teacher efficacy. *American Educational Research Journal*; 45, 3; ProQuest. Pg.597
- Cremer, David De., Brockner, Joel., Fishman, Ariel., Dijke, Marius., Olffen, Woody., & Mayer, David M. (2010). When do procedural fairness and outcome fairness nteract to influence employees’ work attitudes and behaviors? the moderating effect of uncertainty. *Journal of Applied Psycholog* Vol. 95, No. 2, 291–304, American Psychological Association

- Cumming, Thomas.G., & Worley, Christopher.G. (2009). *Organizational development and change*. Boulevard: South-Western Cengage Learning.
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C . (2000).Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*; Aug 2000; 21, 5; ProQuest p.547i
- Giffords, E.D. (2000). *A study of employee commitment in public, not-for-profit and proprietary social service organization*. ProQuest Dissertations and Theses
- Graveter, F.J., & Forzano, L.A.B. (2009). *Research methods for the behavior sciences*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Grubb, T. (2007). *Performance appraisal reappraised:it's not all positive*. *Journal of Human Resource Education* Vol.1.No.1 ProQuest 1-22
- Hakim, A.C., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative ramework. *Psychological Bulletin* . The American Psychological Association Vol. 131, No. 2, 241–259 DOI: 10.1037/0033-2909.131.2.241
- Handlon, Russel.L., (2009). *The Departure of the insurance agent: the impact organizational commitment, organizational justice, and job satisfaction have on intent to leave in the insurance industry*. A Dissertation,
- Hanif, Rubina., & Pervez, Seema. (2004). Development and validation of teachers' job performance scale.*Pakistan Journal of Psychological Research*. Vol.19, Nos.3/4; ProQuest pg.89
- Hundley, Greg, & Kim, Jooyup. (1997, October). National culture and the factors affecting perceptions of pay fairness in Korea and the United State. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 5 No.4 ProQuest pg.325
- Johnson, E.C., & Meade, A.W. (2010, April). A Multi level investigation of overall job performance ratings. *Paper Presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA
- Kazlauzkaite, Ruta., Buciuniene, Ilona., & Tarauskas, Linas. (2006). Building the employee commitment in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, Vol.1, No.3 pp.300-314. Emerald Froup Publishing Limited1746-5265 DOI: 10.1108/17465260610690944
- Kelidbari, Hamireza.R., Dizgah, Morad.R., & Yusefi, Azim. (2011, October). The relationship between organization commitment and job performance of employees of Guilan province social security organization.

Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business. Vol3.No6.

- Kemdiknas. (2010). *Rancangan Buku Panduan Kebijakan Pengelolaan Kinerja Individu (Performance Appraisal) Kemdiknas*. Kementerian Pendidikan Nasional. Jakarta
- Korsgaard, M.Audrey., Roberson, Loriann., & Rymph, R.Douglas. (1998). what motivates fairness? the role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*. Vol.83.No.5; ProQuest pg.731-744
- Kumar, Kuldeep., Bakhshi, Arti., & Rani, Ekta. (2009). Organizational justice perceptions as predictors of job satisfaction and organizational commitment. *The IUP Journal of Management Research*, Vol.VIII, No.10
- Kumar, Ranjit. (2005). *Research methodology a step-by-step guide for beginners second edition*. London: Sage Publications Ltd.
- Landy, Frank J., & Conte, Jeffrey.M. (2004). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lee, Kibeom., Carswell, Julie.J., and Allen, Natalie.J. (2000) A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables.*Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, 799-811
- Lemons, Mary A. & Jones, Coy A. (2001). Procedural justices in promotion decision: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*; Vol.16 No.4; ProQuest pg.268
- Lock, Peter, & Crawford, John. (2000, Februari). Organizational diagnostic questionnaire. *Journal of Managerial Psychology*; Vol.15 No.2. Emerald Group Publishing Ltd.
- Loi, Raymond;Hang-yue, Ngo;Foley, Sharon. (2006). The linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; 79, ProQuest
- Mayer, John P., Becker, E.Thomas., & Vandenberghe, Christian. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 6.00 DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.991
- McNabb, Neal.S,2 (2009). *The daily floggings will continue until morale improves: an examination of the relationship among organizational justice, job satisfaction, organizational commitment and intention to turnover*. A Disertation, Oklahoma

- McShane, Steven.L., & Glinow, Mary.A.V. (2010) *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world fifth edition*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Prasetya, Arik, & Masanori, Kato. (2010, September). Correlation among corporate productivity, performance assessment system and salary system (anumerical representation of a quality survey). *Research Journal of International Studies*-Issue 16
- Rice, Nancy Corinne. (2009). Examining predictors of organizational commitment: The influence of social climate in a juvenile. *ProQuest Dissertations and Theses*
- Riggio, Ronald.E. (2008). *Introduction to industrial/ organizational psychology 5thedition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rivai, V., Basri, A.F.M., Sagala, E.J., Murni, S., & Abdullah, B. (2011). *Performance appraisal sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robins, Stephen.P., & Judge, Timothy.A. (2011). *Organizational behavior fourteenth edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Royal, Dawn Renee. (2009). *Nurses' Perceptions of Organizational Justice, Commitment, and Job Satisfaction in the work place*. ProQuest Dissertations and Theses.
- Santoso, Singgih. (2012). *Panduan lengkap SPSS versi 20*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Sarin, S., Mahajan, V.(2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing*; Apr 2001; 65, 2; ProQuest
- Schultz, D., & Schultz, S.E. (2010). *Psychology and work today tenth edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Shaw, J.D., & Gupta, N. (2001, September). *Pay fairness and employee outcomes: exacerbatation and attenuation effects of fnancial need*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol.74, ProQuest pg.299
- Shermon, G. (2004). *Competency based HRM a strategic for competency mapping, assessment, and development centres*. New Delhi: McGraw-Hill
- Shimola, D.C., Kwon, Y.S, Park, H.H, & Hwang, S.W. (2011). Lingking pay-for-performance system with performance improvement: the role of fairness, organizational resources, and leader/managerial engagement. *International Review of Public Administration*, Vol.16 No.2, ProQuest 49-69

- Siegel, Phyllis A.; Post, Corinne; Brockner, Joel; Fishman, Ariel Y.; Garden, Charlee. (2005, Jan). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work–life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology* No. 90. 1: 13-24.
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of rganizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*; 45, 2; ProQuest p.1960
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. Psychological Management of Individual Performance. John Wiley & Sons, Ltd.
- Taylor, S. (2008). *People resourcing*. London: CIPD House.151 Broadway
- Tayyab, S. (2007).An empirical assessment of organizational commitment measures. *Pakistan Journal of Psychological Research*; Summer 2007; 22, 1/2; ProQuest
- Terry, B. (2002). Improve employee commitment. *Industrial Management*; Jul/Aug 2002; 44, 4; ABI/INFORM Complete pg. 18
- Tyler, T.R. (1989). The psychology of procedural justice: a test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*; Vol. 57, No. 5, pg. 830-838. American Psychological Association, Inc
- Walsh, Marie.B. (2003). *Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal*. A Disertation. Louisiana State University: *The School of Human Resource Education and Workforce Development*
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol.5, No. 1; ProQuest 84-94
- Wright, Thomas A., & Bonett, Douglas.G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: ameta-analysis. *Journal of Applied Psychology*; Vol.87, No.6; ProQuest pg.1183-1190
- Zakaria, Z., Husin, Z., Noordin, N & Sawal. (2011). The relationship between reward practice and employees performance: an empirical study. *International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR* Vol.6. IACSIT Press, Bali, Indonesia

<http://www.asisvcs.com/bellsouth/pdf/710057.pdf>

<http://www.etr.org/FFN/FGcourse/focusGroupCourse.html>

LAMPIRAN1. Profil Organisasi



LAMPIRAN 2 Tabel Data Demografi

Tabel. Demografi Populasi

Demografi Populasi	N	Percentage	Average
Jenis Kelamin			
Laki - laki	79	45 %	
Perempuan	96	55%	
Umur			
< 20 tahun	4	2.3%	28.6 tahun
20 - 30 tahun	118	67.4%	
31 - 39 tahun	46	26.3%	
40 - 50 tahun	7	4%	
Tenure			
0 - 2 tahun	112	64%	2.8 tahun
3 - 5 tahun	31	17.8%	
6 - 8 tahun	32	18.2%	
Status Karyawan			
Karyawan Tetap	65	37.2%	
Karyawan Tidak Tetap	104	59.4%	
Karyawan Honor	6	3.4%	
Pendidikan			
S2	4	2.3%	
S1	131	74.8%	
D3	24	13.7%	
SMA	16	9.1%	
Status Pernikahan			
Menikah	89	50.9%	
Lajang	86	49.1%	

Tabel Demografi Responden

Demografi Populasi	N	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki – laki	47	45.6 %
Perempuan	56	54.4%
Umur		
< 20 tahun	2	1.9%
20 – 30 tahun	71	68.9%
31 – 39 tahun	30	29.2%
40 – 50 tahun	-	-
Tenure		
0 – 2 tahun	57	55.3%
3 – 5 tahun	27	26.2%
6 – 8 tahun	19	18.5%
Status Karyawan		
Karyawan Tetap	53	37.2%
Karyawan Tidak Tetap	45	59.4%
Karyawan Honor	5	3.4%
Pendidikan		
S2	7	2.3%
S1	77	74.8%
D3	14	13.7%
SMA	10	9.1%
Status Pernikahan		
Menikah	51	50.9%
Lajang	52	49.1%
Total Populasi	103	

LAMPIRAN 3 HASIL UJI STATISTIK

Statistik Item Relationship

Reliability Statistics Relationship		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,603	,612	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
RL1	4,3559	1,32304	59
RL2	4,8644	1,15158	59
RL3	5,8644	1,44386	59
RL4	5,8644	1,09004	59
RL5	5,1525	1,42410	59

Statistik Item dan Reliable Relationship

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,759	,752	5

Statistik Item Reward

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
RW1	5,7627	1,05600	59
RW2	5,3729	1,35058	59
RW3	5,4407	1,11836	59
RW4	5,5085	1,26454	59
RW5	5,9831	,93756	59

Item Statistic Reward

Reliability Statistics Reward		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,859	,863	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RW1	4,2233	1,35713	103
RW2	4,3398	1,67187	103
RW3	5,0583	1,78130	103
RW4	4,8058	1,88419	103
RW5	4,5243	1,42694	103

Items Statistic ODQ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,928	,929	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pur	3,1559	,82217	59
Stuc	3,4678	,91547	59
Lead	3,1186	,83717	59
Rel	5,2203	,80489	59
Rew	5,2644	,75516	59
OC	3,6271	,80383	59
CHG	3,2339	,81972	59

Inter-Item Correlation Matrix

	Pur	Stuc	Lead	Rel	Rew	OC	CHG
Pur	1,000	,769	,743	,451	,570	,653	,656
Stuc	,769	1,000	,708	,535	,645	,789	,605
Lead	,743	,708	1,000	,639	,601	,756	,723
Rel	,451	,535	,639	1,000	,611	,633	,652
Rew	,570	,645	,601	,611	1,000	,759	,563
OC	,653	,789	,756	,633	,759	1,000	,591
CHG	,656	,605	,723	,652	,563	,591	1,000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,808	,808	15

Item Statistic Organizational Commitment

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CW1	2,4660	1,10094	103
CW2	3,8738	1,20196	103
CW3	2,9612	1,35706	103
CW4	3,3981	1,38861	103
CW5	4,1456	1,21597	103
CW6	3,6796	1,34466	103
CW7	3,0194	1,48839	103
CW8	2,7573	1,30959	103
CW9	3,2233	1,48807	103
CW10	3,3010	1,46752	103
CW11	2,7961	1,19114	103
CW12	3,2816	1,28656	103
CW13	3,8058	1,25290	103
CW14	3,8835	1,04131	103
CW15	3,9612	1,43433	103

Item statistic OC, RW, RL

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
OC	4,5881	,45979	59
RW	5,2644	,75516	59
RL	5,2203	,80489	59

LAMPIRAN 4 SAMPEL JOB DESCRIPTION SEBELUM INTERVENSI

Daily

1. Mengisi absensi kehadiran dan kepulangan.
2. Merekap absensi dan menyerahkannya kepada staff ketua III Yayasan Wakaf Ar Risalah.
3. Merapikan ruang dan halaman pos jaga.
4. Melakukan pengontrolan berkala.
5. Mengontrol penyalaan dan pemadaman lampu pada waktunya.
6. Mengatur penyalaan genset pada saat listrik padam.
7. Mengamankan bahan sisa pembangunan (paku, kayu, seng dll) yang tidak pada tempatnya.
8. Menegur siswa atau siapa saja yang mengganggu keamanan dan kenyamanan lingkungan perguruan dengan ramah dan sopan.
9. Membantu bagian prasarana dalam kelancaran pembangunan di sekolah.
10. Membantu panitia acara yang dilakukan oleh Yayasan atau Perguruan dalam meningkatkan ketertiban dan keamanan.
11. Menjaga peralatan dan sarana kantor.
12. Menerima pelaporan izin keluar dan masuk siswa.
13. Menerima pelaporan keluar masuk mobil Yayasan.
14. Menerima tamu dengan sopan dan ramah sesuai prosedur yang ada.
15. Mendokumentasikan buku tamu dan buku laporan lainnya kepada staff ketua III Yayasan Wakaf Ar Risalah.
16. Melaporkan setiap kejadian atau hal-hal penting kepada staff atau ketua III Yayasan Wakaf Ar Risalah.
17. Melaporkan keperluan pengadaan sarana bagian kepada staff ketua III Yayasan Wakaf Ar Risalah.
18. Mengkonsultasikan setiap usulan dan kebijakan kepada ketua III Yayasan Wakaf Ar Risalah.
19. Berkoordinasi kepada bagian lain dalam menjalankan tugas.

LAMPIRAN 5 SAMPEL JOB DESCRIPTION SETELAH INTERVENSI

IDENTITAS JABATAN

Nama Jabatan	Kepala Bagian Kesiswaan
Unit Organisasi	Unit Perguruan
Departemen	Madrasah Aliyah (MA)/SMP/ SD
Kedudukan Dalam Organisasi:	
1. Atasan Langsung	Kepala MA/SMP/SD
2. Bawahan Langsung	Staf Kesiswaan

FUNGSI UTAMA

TANGGUNG JAWAB DAN TUGAS UTAMA

- 1** Bersama TU pengasuhan dan Asrama menyusun program pembinaan kesiswaan /Bes-Ar
- 2** Bersama TU pengasuhan dan Asrama memberi pengarahan dalam pemilihan pengurus Bes-Ar
- 3** Bersama TU pengasuhan dan Asrama melakukan pembinaan pengurus Bes-Ar dalam berorganisasi
- 4** Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa/Bes-Ar dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah
- 5** Menegakkan Tata Tertib Sekolah
- 6** Bersama Bagian Lingkungan membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, Kerindangan, dan keindahan (5K)
- 7** Membina kegiatan ekstra kurikuler dan life skill siswa dan menyusun jadwal pelaksanaannya.
- 8** Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan penerima beasiswa. Dan PMDK (MA)
- 9** Mengadakan pemilihan/Penyeleksian siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah dan memfasilitasi pelaksanaannya.
- 11** Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala
- 12** Mengelola Pekan Kreativitas Siswa, PHBI dan PHBN

- 23 Melakukan pengarsipan program kesiswaan
 - 14 Mengelola PSB dengan TU pengasuhan dan Asrama
 - 15 Mengelola MOS dengan TU pengasuhan dan Asrama
 - 16 Mengatur pelaksanaan Bimbingan Konseling
 - 17 Mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 7K (Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kesehatan dan Kerindangan)
 - 18 Mengatur dan membina program kegiatan OSIS meliputi: Kepramukaan, Palang Merah Remaja (PMR), Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Patroli Keamanan Sekolah (PKS) Paskibra
 - 19 Mengatur pelaksanaan Kurikuler dan Ekstra Kurikuler
 - 21 Menyusun dan mengatur pelaksanaan pemilihan siswa teladan sekolah
 - 22 Menyelenggarakan Cerdas Cermat, Olah Raga Prestasi
Menyeleksi calon untuk diusulkan mendapat beasiswa
- Melaksanakan penerimaan siswa baru (PSB).
- 1.2. Membuat program pembinaan kesiswaan/OSIS.
 - 1.3. Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan mengendalikan peserta diklat dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah.
 - 1.4. Mengkoordinir pembina OSIS sekolah dalam pelaksanaan tugas.
 - 1.5. Mengkoordinir/mengerahkan bersama-sama pembina OSIS dalam hal mengisi hari-hari non efektif.
 - 1.6. Menentukan siswa sebagai duta sekolah untuk kegiatan OSIS dan lainnya.
 - 1.7. Membuat buku agenda kegiatan pembinaan.
 - 1.8. Bersama-sama dengan wakil kepala sekolah lainnya menyusun RAPBS sekolah.
 - 1.9. Mensosialisasikan kebijakan Kepala Sekolah.
 - 1.10. Membuat laporan pembinaan kepada Kepala Sekolah.

WEWENANG

- Menyeleksi calon siswa baru.
- 2.2. Membagi tugas pembinaan kepada guru pembina OSIS.
 - 2.3. Mengontrol pelaksanaan pembinaan OSIS.
 - 2.4. Mengikuti pemantapan/Work Shop untuk meningkatkan kompetensinya.
 - 2.5. Memberikan masukan/pertimbangan tentang kenaikan tingkat/pelulusan

siswa.

2.6. Memberikan masukan/pendapat untuk peningkatan mutu dan peningkatan pelayanan pendidikan.

HUBUNGAN KERJA

Internal:

Semua Wakil Kepala Sekolah

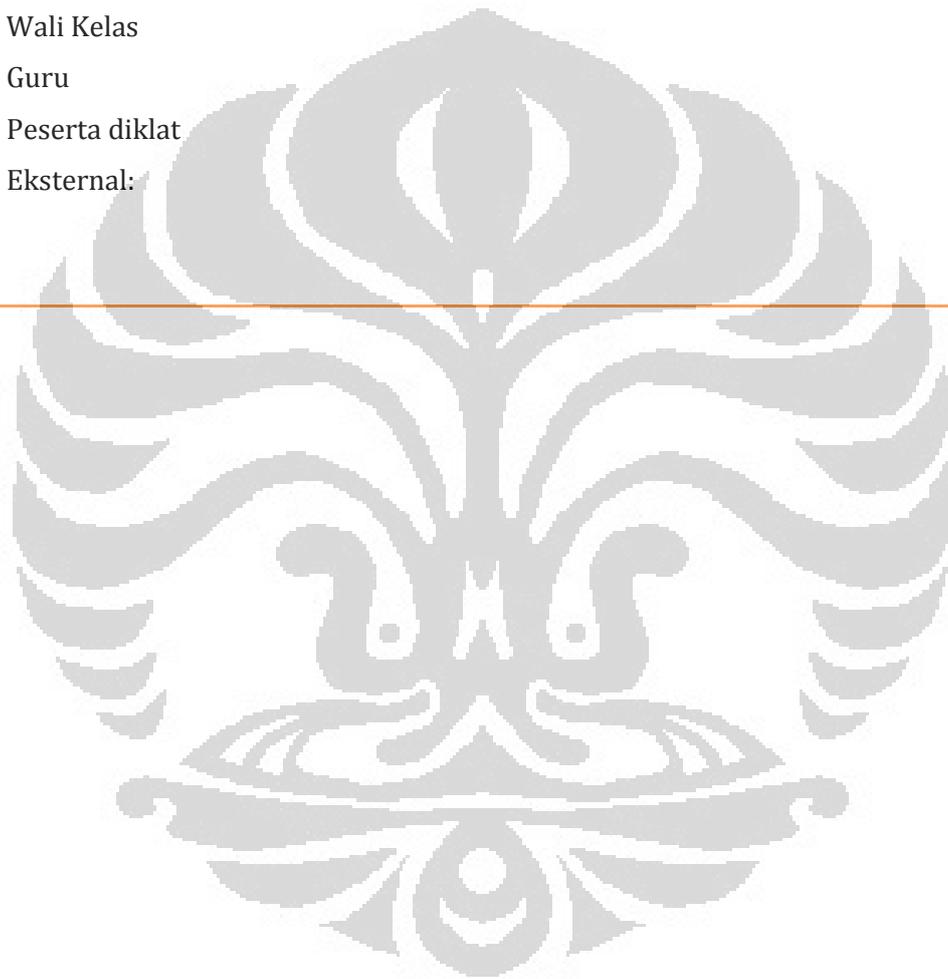
Semua Koordinator

Wali Kelas

Guru

Peserta diklat

Eksternal:



**LAMPIRAN 6 SAMPLE PENILAIAN KINERJA
SEBELUM INTERVENSI**

PENILAIAN KINERJA GURU											
YAYASAN ARS											
PERIODE 2010-2011											
No	Nama	INDIKATOR									TOTAL
		KAA	TJ	KJ	KDS	EK	IK	KMKS	KK	KKS	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											

Keterangan

KAA= ketaatan menjalankan ajaran agama

TJ= Tanggung jaw ab

KJ=Kejujuran

KDS=kedisiplinan

EK=Etos Kerja

KMMS=kemampuan menerima saran dan kritik

KK=kemampuan berkomunikasi

IK=Inovasi dan kreatifitas

KKS=Kemampuan beKerja Sama

* Nilai Maksimal untuk masing- masing indikator kinerja adalah 5

Padang, Juni 2011

Kepsek TK&PAUD

**LAMPIRAN 7. SAMPEL PENILAIAN KINERJA
SETELAH INTERVENSI (KARYAWAN EDUAKTIF)**

**Format Penilaian Kinerja Guru dalam Perencanaan Pembelajaran
(Skala Nilai 1 - 4)**

Nama Guru :

Mata Pelajaran :

Pokok Materi :

Kelas/Semester :

No	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)	Nilai *)
1	Tujuan Pembelajaran <ol style="list-style-type: none"> a. Standar Kompetensi b. Indikator c. Ranah Tujuan (komprehensif) d. Sesuai dengan Kurikulum 	
2	Bahan Belajar/Materi Pelajaran <ol style="list-style-type: none"> a. Bahan belajar mengacu/sesuai dengan tujuan b. Bahan belajar disusun secara sistematis c. Menggunakan bahan belajar sesuai dengan kurikulum d. Memberi pengayaan 	
3	Strategi/Metode Pembelajaran <ol style="list-style-type: none"> a. Pemilihan metode disesuaikan dengan tujuan b. Pemilihan metode disesuaikan dengan materi c. Penentuan langkah-langkah proses pembelajaran berdasarkan metode yang digunakan d. Penataan alokasi waktu proses pembelajaran sesuai dengan proporsi e. Penetapan metode berdasarkan pertimbangan kemampuan siswa f. Memberi Pengayaan 	
4	Media Pembelajaran <ol style="list-style-type: none"> a. Media disesuaikan dengan tujuan pembelajaran b. Media disesuaikan dengan materi pembelajaran c. Media disesuaikan dengan kondisi kelas d. Media disesuaikan dengan jenis evaluasi e. Media disesuaikan dengan kemampuan guru f. Media disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan siswa 	

5	Evaluasi a. Evaluasi mengacu pada tujuan b. Mencantumkan bentuk evaluasi c. Mencantumkan jenis evaluasi d. Disesuaikan dengan alokasi yang tersedia e. Evaluasi disesuaikan dengan kaidah evaluasi f.	
	Total Nilai	
	Nilai RPP (R)	

.....
Penilai/Evaluator

(.....)
NIP.

Kriteria Penilaian:

- Nilai 4 jika semua deskriptor tampak
Nilai 3 jika hanya 3 deskriptor yang tampak
Nilai 2 jika hanya 2 deskriptor yang tampak
Nilai 1 jika hanya 1 deskriptor yang tampak
Nilai 0 jika tidak ada deskriptor yang tampak

**Format Penilaian Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran
(Skala Nilai 0 - 4)**

Nama Guru :

Mata Pelajaran :

Pokok Materi :

Kelas/Semester :

No	Penampilan Guru	Nilai *)
1	<p>Kemampuan Membuka Pelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menarik perhatian siswa b. Memberikan motivasi awal c. Memberikan apersepsi (kaitan materi yang sebelumnya dengan materi yang akan disampaikan) d. Menyampaikan tujuan pembelajaran yang akan diberikan e. Memberikan acuan bahan belajar yang akan diberikan 	
2	<p>Sikap Guru dalam Proses Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kejelasan artikulasi suara b. Variasi gerakan badan tidak mengganggu perhatian siswa c. Antusiasme dalam penampilan d. Mobilitas posisi mengajar 	
3	<p>Penguasaan Bahan Belajar (Materi Pelajaran)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bahan belajar disajikan sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP b. Kejelasan dalam menjelaskan bahan belajar (materi) c. Kejelasan dalam memberikan contoh d. Memiliki wawasan yang luas dalam menyampaikan bahan belajar 	
4	<p>Kegiatan Belajar Mengajar</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kesesuaian metode dengan bahan belajar yang disampaikan b. Penyajian bahan pelajaran sesuai dengan tujuan/indikator yang telah ditetapkan c. Memiliki keterampilan dalam menanggapi dan merespon pertanyaan siswa g. Ketepatan dalam penggunaan alokasi waktu yang disediakan 	

5	Kemampuan Menggunakan Media Pembelajaran a. Memperhatikan prinsip-prinsip penggunaan media b. Ketepatan/kesesuaian penggunaan media dengan materi yang disampaikan c. Memiliki keterampilan dalam menanggapi dan merespon pertanyaan siswa	
6	Evaluasi Pembelajaran a. Penilaian relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan b. Menggunakan bentuk dan jenis ragam penilaian c. Penilaian yang diberikan sesuai dengan RPP	
7	Kemampuan Menutup Kegiatan Pembelajaran a. Meninjau kembali materi yang telah diberikan b. Memberi kesempatan untuk bertanya dan menjawab pertanyaan c. Memberikan kesimpulan kegiatan pembelajaran	
8	Tindak Lanjut/Follow up a. Memberikan tugas kepada siswa baik secara individu maupun kelompok b. Menginformasikan materi/bahan belajar yang akan dipelajari berikutnya c. Memberikan motivasi untuk selalu terus belajar	
Jumlah Skors Aspek Nilai Penampilan (T)		

.....
Penilai/Evaluator

(.....)
NIP.

Kriteria Penilaian:

- Nilai 4 jika semua deskriptor tampak
Nilai 3 jika hanya 3 deskriptor yang tampak
Nilai 2 jika hanya 2 deskriptor yang tampak
Nilai 1 jika hanya 1 deskriptor yang tampak
Nilai 0 jika tidak ada deskriptor yang tampak

Format Penilaian Pelaksanaan Membuka dan Menutup Pembelajaran

Nama Guru : Pokok Materi :

Hari/Tanggal : Kelas/Smt :

No	Aktivitas Guru	Skor
1	<p>Kegiatan Membuka Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memperhatikan sikap dan tempat duduk siswa b. Memulai pembelajaran setelah siswa siap untuk belajar c. Menjelaskan pentingnya materi pembelajaran yang akan dipelajari d. Melakukan Apersepsi (mengkaitkan materi yang disajikan dengan materi yang telah dipelajari sehingga terjadi kesinambungan) e. Kejelasan hubungan antara pendahuluan dengan inti pelajaran dilakukan semenarik mungkin 	
2	<p>Kegiatan Menutup Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan menyimpulkan KBM dengan tepat b. Kemampuan menggunakan kata-kata yang membesarkan hati siswa c. Kemampuan memberikan evaluasi lisan maupun tulisan d. Kemampuan memberikan tugas yang sifatnya memberikan pengayaan dan pendalaman 	
	<p>Komentar/Saran</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
	Total Skors	

.....
Penilai/Evaluator

Universitas Indonesia

(.....)

NIP.

Format Penilaian Pelaksanaan Variasi Stimulus Pembelajaran

Nama Guru : Pokok Materi :

Hari/Tanggal : Kelas/Smt :

No	Aktivitas Guru	Skor
	Kegiatan Variasi Pembelajaran	
1	Gerak bebas guru	
2	Isyarat guru (tangan, badan, wajah)	
3	Suara guru (variasi kecepatan /besar kecil.intonasi)	
4	Pemusatan perhatian pada murid (penekanan pada hal yang penting-penting dengan verbal/gestural)	
5	Pola interaksi (guru-kelompok/guru-murid/murid-murid)	
6	Pause/diam sejenak (untuk memberi kesempatan pada murid untuk berfikir, memberi penekanan, memberi perhatian)	
7	Penggantian indera penglihat/pendengar (dalam menggunakan media pembelajaran)	
	Komentar/Saran	
	Total Skors	

.....,

Penilai/Evaluator

(.....)

NIP.

Format Penilaian Pelaksanaan Variasi Stimulus Pembelajaran

Nama Guru : Pokok Materi :

Hari/Tanggal : Kelas/Smt :

No	Aktivitas Guru	Skor
	Keterampilan Bertanya	
1	Kejelasan pertanyaan yang disampaikan guru	
2	Kejelasan hubungan antara pertanyaan guru dengan masalah yang dibicarakan	
3	Pertanyaan ditujukan ke seluruh kelas terlebih dahulu, baru menunjuk salah satu siswa	
4	Pemberian waktu berfikir untuk bertanya dan menjawab	
5	Pendistribusian pertanyaan secara merata di antara para siswa	
6	Pemberian tuntunan:*) a. Pengungkapan pertanyaan dengan cara lain b. Mengajukan pertanyaan lain yang lebih sederhana c. Mengulangi penjelasan-penjelasan sebelumnya *) Amati salah satu cara yang muncul	
	Komentar/Saran	
	Total Skors	

.....
Penilai/Evaluator

(.....)
NIP.

Format Penilaian Memberikan Penguatan

Nama Guru : Pokok Materi :

Hari/Tanggal : Kelas/Smt :

No	Aktivitas Guru	Skor
A	Penguatan Verbal	
1	Mengucapkan kata-kata benar, bagus, tepat, dan bagus bagus sekali murid menjawab/mengajukan pertanyaan	
2	Mengucapkan kalimat <i>pekerjaanmu baik sekali, saya senang dengan pekerjaanmu, pekerjaanmu makin lama makin baik, pikir dulu, dan lihat lagi</i> , untuk membasarkan hati dan memberikan dorongan	
B	Penguatan Non Verbal	
1	Penguatan berupa senyuman, anggukan, pandangan yang ramah, atau gerakan badan	
2	Penguatan dengan cara medekati	
3	Penguatan dengan sentuhan	
4	Penguatan dengan kegiatan yang menyenangkan	
5	Penguatan dengan memberikan hadiah yang relevan dan rasional	
	Komentar/Saran	
	Total Skors	

.....
Penilai/Evaluator

(.....)
NIP.

Universitas Indonesia

LAMPIRAN 7. SAMPEL PENILAIAN KINERJA SETELAH INTERVENSI (KARYAWAN NON EDUKATIF)

NAMA KARYAWAN		TANGGAL PENILAIAN	
DIVISI/UNIT		TANGGAL MULAI BEKERJA	
POSISI/JABATAN		TANGGAL PENILAIAN TERAKHIR	

TIPE PENILAIAN TAHUNAN BULANAN AKHIR MASA PERCOBAAN

Nilai:

- 4= Melebihi standar
- 3= Sesuai standar
- 2= Perlu perbaikan
- 1= Tidak memuaskan

No	Aspek Penilaian Kinerja	Nilai
1	Kualitas Kerja a. Tepat dan akurat dalam melakukan pekerjaan b. Mengenal dan memperhatikan standar pekerjaan c. Menampilkan ketelitian dan kesempurnaan dalam aktivitas kerja d. Mengurus dan menjaga peralatan serta kebersihan tempat kerja	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <input style="width: 40px; height: 30px; margin-bottom: 5px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 30px; margin-bottom: 5px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 30px; margin-bottom: 5px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/> </div>
Meningkatkan Organizational..., Evi Indriani Jabar, FPsi UI, 2012		Universitas Indonesia Total <input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/>
Jumlah		<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/> Dibagi 4

2	<p>Produktifitas</p> <p>a. Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan</p> <p>b. Penggunaan waktu dalam bekerja</p> <p>c. Mengorganisir pekerjaan dengan seksama untuk menunaikan tanggung jawab pekerjaan</p>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/>	dibagi 3	<p>Tota l</p> <input type="text"/>
3	<p>Pengetahuan Dalam Bidang Pekerjaan</p> <p>a. Mampu mengikuti instruksi secara lisan maupun tulisan</p> <p>b. Menggunakan prosedur kerja dengan tepat</p> <p>c. Menggunakan peralatan dan metode pekerjaan dengan baik</p> <p>d. Mampu melakukan pekerjaan tanpa informasi rinci</p> <p>e. Menunjukkan peningkatan pada pekerjaan yang bersifat pengulangan</p> <p>f. Mampu melatih karyawan lain di bidang yang sama</p> <p>g. Memiliki ilmu secara teori maupun praktis untuk menunjukkan kinerja</p>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/>	dibagi 7	<p>Tota l</p> <input type="text"/>

4	<p>Kehandalan</p> <p>a. Memulai pekerjaan dan mengakhiri pekerjaan tepat pada waktunya</p> <p>b. Membutuhkan supervisi minimum, menyelesaikan tugas tanpa diperintah/disuruh</p> <p>c. Menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dalam jangka waktu yang telah ditentukan</p> <p>d. Menempatkan waktu dan usaha yang ekstra</p> <p>e. Melakukan pekerjaan dengan kemampuan yang terbaik dan dalam standar minimum pekerjaan</p>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Jumlah <input type="text"/>	Total <input type="text"/>	
5		<p>Kehadiran</p> <p>a. Hadir kerja setiap hari</p> <p>b. Memulai dan mengakhiri pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah disepakati (tepat waktu)</p> <p>c. Menerima panggilan untuk menjelaskan ketidakhadiran</p> <p>d. Memperhatikan kesepakatan waktu istirahat / jadwal istirahat makan</p>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Jumlah <input type="text"/>	Total <input type="text"/>
6	Inisiatif dan Kreatifitas			

	<p>a. Mencari tugas-tugas lain ketika selesai melakukan pekerjaan sendiri</p> <p>b. Mengemban tanggung jawab tambahan bila diperlukan</p> <p>c. Memilihi prioritas pekerjaan dengan tepat</p> <p>d. Menentukan apa yang harus dikerjakan tanpa harus disuruh</p> <p>e. Memberikan masukan tentang cara terbaik untuk melaksanakan pekerjaan</p> <p>f. Mengidentifikasi dan mengoreksi kesalahan dalam proses pekerjaan</p>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
	Jumlah	<input type="text"/>	dibagi 6	Total <input type="text"/>
7	<p>Kerjasama Tim</p> <p>a. Bekerjasama dengan baik dengan atasan langsung, rekan kerja dan bawahan</p> <p>b. Menunjukkan sikap positif dan supportif</p> <p>c. Berkomunikasi baik dengan atasan langsung dan rekan kerja</p> <p>d. Mempomosiskan kerja team di tempat kerja</p>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
	Jumlah	<input type="text"/>	dibagi 4	Total <input type="text"/>
8.	<p>Kepatuhan pada Kebijakan an pada kebijakan</p> <p>a. Menerapkan prosedur keamanan kerja dengan tepat</p>	<input type="text"/>		

	b. Mematuhi semua peraturan dan kebijakan perusahaan	<input type="text"/>	
	Jumlah	<input type="text"/>	Tota l
		dibagi 2	<input type="text"/>
9. Pelayanan pada Pelanggan			
	a. Membangun hubungan positif dalam departemen dan antar departemen	<input type="text"/>	
	b. Responsif dan sopan dalam menjawab pertanyaan klien	<input type="text"/>	
	Jumlah	<input type="text"/>	
		dibagi 2	<input type="text"/>
10. Lainnya			
	a. Penilaian dan pengambilan keputusan	<input type="text"/>	
	b. Kemampuan beradaptasi	<input type="text"/>	
	c. Pemecahan masalah	<input type="text"/>	
	Jumlah	<input type="text"/>	
		dibagi 3	<input type="text"/>
	Total Rata-Rata		<input type="text"/>
	Dibagi 10		<input type="text"/>
	Nilai PA		<input type="text"/>