

## **BAB IV**

### **KINERJA**

#### 4.1. Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja didefinisikan sebagai a) sesuatu yang dicapai, b) prestasi yang diperlihatkan, dan c) kemampuan kerja

##### 1. Kinerja Menurut Para Ahli

- a. Sutermeister (1976) kinerja pegawai menentukan produktivitas organisasi. Artinya, tinggi rendahnya produktivitas suatu organisasi ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja para pegawai yang bekerja di organisasi tersebut.
- b. Simamora (2000) mengartikan kinerja sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya.
- c. Bernardin dan Russel dalam Rucky (2002) mengartikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu

##### 2. Indikator Kinerja Dalam Implementasikan

Apakah kinerja sudah cukup optimal atau belum dapat dilihat dari berbagai indikator. Menurut Simamora (2000), indikator kinerja secara umum:

- a. Keputusan terhadap segala aturan yg ditetapkan organisasi
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yg paling rendah);
- c. Ketepatan dalam menjalankan tugas.

##### 3.2. Faktor Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson, [et.al.](#) (1997), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja seseorang:

- a. Variabel individual yang terdiri dari: kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja), dan demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin);
- b. Variabel organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, dan desain pekerjaan; dan variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi

Contoh :

Tinggi rendahnya produktivitas suatu sekolah/madrasah ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja para gurunya: Kinerja guru akan sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kurikulum. Sebaik apapun kurikulum yang dikembangkan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan jika tidak diimplementasi dengan benar oleh guru. Sementara keberhasilan implementasi kurikulum akan sangat berpengaruh pada keberhasilan peserta didik. Dengan demikian, kualitas pendidikan di suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari peran kinerja individu guru dalam meningkatkan mutu pendidikan.

#### **4.3. Tujuan Penilaian Kinerja**

##### **1. Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga memngembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal. Wibowo (2007), menyatakan, “Penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus data diidentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur”.

Menurut Sedarmayanti (2007), tujuan dari penilaian kinerja:

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Menurut Rivai (2006), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) :

##### **a. Posisi Tawar**

Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawainya.

##### **b. Perbaikan Kinerja**

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

##### **c. Penyesuaian Kompensasi**

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan gajinya

d. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja.

e. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

2. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya-upaya membenarkan dan melibatkan semua pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi

Menurut Sutrisno (2009), bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu :

- a. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- b. Besarnya tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- c. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai.

3. Tingkat Disiplin Kerja

Menurut Handoko (2001), perilaku disiplin pegawai merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk. Oleh karena itu, pembentukan disiplin kerja dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu :

a. Disiplin Preventip (*Preventive Discipline*)

Disiplin Preventip merupakan tindakan yang diambil untuk mendorong para pekerja mengikuti atau mematuhi norma-norma dan aturan-aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan tidak terjadi. Tujuannya adalah untuk mendorong disiplin diri dan diantara para pegawai. Dengan cara ini karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

b. Disiplin Korektip (*Corrective Discipline*)

Disiplin Korektip merupakan suatu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektip sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tingkat pendisiplinan (*disciplinary action*)

4. Prestasi Kerja

Pengertian prestasi kerja sering disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada prestasi.

dalam bahasa Inggris yaitu kata *achievement*. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata *.to achieve*. yang berarti mencapai., maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi pencapaian atau apa yang dicapai (Ruky, 2002).

Menurut Hasibuan (2000), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hal yang sama juga dikatakan Lawler (*dalam* As.ad, 1991) bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas secara efisien dan efektif.

Sutrisno, (2009), menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan akumulasi dari pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karier akan sangat jelas terlihat karena standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

Nama : Imam Muarrif Albana  
Nima : 182910026

BAGAIMANA PENERAPAN **TEORI KAIZEN** DITEMPAT ORGANISASI BAPAK/IBU SEKARANG INI, ATAU SILAHKAN MENGAMBIL CONTOH SALAH SATU ORGANISASI YANG LAIN.

Jawab :

Penerapan Teori Kaizen pada suatu perusahaan

Pertama -> mengubah cara kerja karyawan sehingga karyawan bekerja lebih produktif, tidak terlalu melelahkan, lebih efisien, dan aman

Kedua -> memperbaiki peralatan

Ketiga -> memperbaiki prosedur

Nama : Khoir Annisa Pertiwi  
NIM : 192910008  
Kelas : MIK Angkatan 4 Reguler A  
Dosen : Dr. Ir. Hj. Hasmawaty, A. R, M.M., M.T.  
Mata Kuliah : Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan

### **TUGAS PERTEMUAN KE-10**

Bagaimana penerapan teori Kaizen di tempat organisasi bapak/ ibu sekarang?

#### **JAWAB :**

Permasalahan yang terjadi di organisasi saya saat ini ialah menurunnya performa

team kerja yang ada. Disebabkan beberapa factor, diantaranya :

1. Disiplin para anggota yang kurang
2. Anggota merasa tidak nyaman
3. Kebingungan dalam menjalankan tugas, tidak maunya untuk mengikuti kelas belajar ketika diadakan pelatihan. Sehingga tidak mengerti tugas yang diberikan dan menyebabkan malas mengerjakan tugas
4. Terbatasnya alat untuk bekerja

5. Kurang pengawasan terhadap anggota masing-masing kelompok kecil oleh ketuanya.
6. Komunikasi yang tidak lancar dari pemimpin pusat.

Dari 6 faktor ini, jika dikaitkan dengan 5w + 1h

1. Disiplin para anggota yang belum memadai, dikarenakan anggota sedang sibuk kuliah
2. Tidak terbukanya anggota dengan pimpinan, cenderung tidak berani untuk mengutarakan kebutuhan dan keinginan masing-masing untuk menunjang performa kerja,
3. Belum adanya perhatian terhadap pekerjaan yang diberikan
4. Kemampuan dan keterampilan individu yang belum maksimal
5. Sekehendak pemimpin saja dan cenderung asal berargumen, tidak melihat lagi alur dan arus komunikasi di anggotanya.
6. Pimpinan cenderung menutup diri dari lingkungan kerja

Penanggulangannya :

1. Membuat jadwal kelas belajar lebih terarah
2. Merancang kelas belajar sesuai dengan pekerjaan, merancang kebutuhan kerja yang dapat meningkatkan performa team kerja
3. Melaksanakan pengawasan terhadap anggota

4. Membuat jadwal piket, memberikan informasi mengenai pelaksanaan dan lokasi pelaksanaan kelas belajar dan jadwal piket
5. Menjelaskan lagi tupoksi dari pimpinan, mencoba meberikan pemahaman kepada pimpinan agar tidak menutup diri.
6. Membuat waktu evaluasi dan penilaian kinerja



# **TUGAS 10 TEORI KAIZEN**

**BAGAIMANA PENERAPAN TEORI KAIZEN DITEMPAT ORGANISASI  
BAPAK/IBU SEKARANG INI, ATAU SILAHKAN MENGAMBIL CONTOH SALAH  
SATU ORGANISASI YANG LAIN.**

**Untuk memenuhi salah satu tugas**

**MATA KULIAH  
KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN**

**Dosen Pembimbing :**

**Dr. Ir. Hj. Hasmawaty AR, M.M., M.T.**



**MHD KHAIRUDDIN**

**NIM 192910002**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BINA DARMA  
2020**

BAGAIMANA PENERAPAN TEORI KAIZEN DITEMPAT ORGANISASI BAPAK/IBU SEKARANG INI, ATAU SILAHKAN MENGAMBIL CONTOH SALAH SATU ORGANISASI YANG LAIN.

Jawab :

Kaizen adalah suatu metode praktis yang berfokus pada tindakan perbaikan menuju ke arah yang lebih baik dari sebelumnya dalam menjalankan proses operasional di bidang manufaktur, engineering, development maupun bussiness management.

Kaizen dalam bahasa Jepang berarti perbaikan cepat secara terus menerus untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Kaizen adalah bagaimana membuat agar pekerjaan lebih mudah dengan selalu menyadari bahwa metoda kerja yang paling baik adalah bekerja dengan cepat dan kondusif dalam menciptakan produk dengan kualitas yang baik.

Dalam dunia industri saat ini, banyak perusahaan menyadari bahwa melakukan perbaikan dalam segi kualitas secara kontinyu sangatlah penting. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan nilai jual suatu produk dan memberikan kepuasan kepada pelanggan atas produk yang kita buat. “Kaizen” ialah perbaikan yang dilakukan dengan menghilangkan pemborosan, menghilangkan beban kerja berlebih, dan selalu memperbaiki kualitas produk. Sasaran utama dari “kaizen” adalah menghilangkan pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah produk atau jasa. Pemborosan itu perlu.

Contoh PT Bridgestone Tire Indonesia merupakan perusahaan manufaktur dibidang otomotif yang terkenal memproduksi ban mobil. Salah satu upaya perusahaan asal Jepang ini dalam meningkatkan penghasilannya ialah dengan menggunakan metode kaizen dalam kegiatan produksinya untuk memperbaiki setiap kegiatan produksi yang dilakukan serta menghemat berbagai biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan produksinya.

Hasilnya Perbaikan atau improvement yang dilakukan dari segi kualitas, tidak ada lagi “sheet” yang tersangkut dibmesin shaft loader sehingga proses mixing menjadi

normal. Hasil timbang untuk setiap sheet yang akan dibuat menjadi ban menjadi normal dan sesuai dengan standar kualitas yang sudah ditetapkan. Perbaikan atau improvement penambahan “stopper” pada proses kerja “shap loader” dapat menurunkan biaya Rp. 25.000.000. Dari segi efisiensi itu sendiri dengan adanya perbaikan yang dilakukan dapat menghemat penggunaan sumber daya perusahaan, menghilangkan loss time sehingga proses delivery menjadi tepat waktu sehingga memperlancar proses produksi.

- **Nama** : **MHD KHAIRUDDIN**
- **NIM** : **NIM 192910002**
- **Kelas** : **Magister Ilmu Komunikasi Angkatan 4 Reguler A**
- **Dosen** : **Dr. Ir. Hj. Hasmawaty AR, M.M., M.T.**
- **Mata Kuliah** : **KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN**