

KONTRIBUSI PROFISIENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Asip F. Hadipranata

Universitas Gadjah Mada

INTISARI

Profisiensi kerja adalah upaya dasar keahlian seseorang yang merupakan pangkal pembangkit imbalan intrinsik dan ekstrinsiknya, bahkan berpengaruh terhadap kinerjanya (Staw, 1977). Profisiensi kerja dan kinerja itu merupakan komponen produktivitas kerja, maka pengukuran profisiensi kerja pun dapat menggambarkan produktivitas kerja (Staw, 1977; Matsui, 1977). Penelitian ini membuktikan hal tersebut, dan hasilnya memang benar demikian. Penelitian ini dilaksanakan dengan pengamatan berulang-ulang (terutama pengamatan 3 - 4) bertenggang waktu 3 - 4 bulan selama 15 bulan terhadap subjek karyawan BUMN 180 orang dan karyawan BUMS 120 di Surabaya dan sekitarnya. Hasilnya menunjukkan bahwa kontribusi profisiensi kerja terhadap kinerja berkisar sebesar 39 persen.

Setiap istilah adalah suatu istilah teknis sebuah sistem yang memiliki keterkaitan pada suatu bidang tertentu. Misalnya istilah efisiensi sebuah bangunan atau ruangan adalah pengaturan tata letak yang praktis, dan agak berbeda dengan efisiensi ekonomi atau bisnis yang lebih menekankan pada keuntungan (uang), berbeda pula dengan efisiensi mesin yang hemat energi, ataupun tenaga kerja yang cekatan dan trampil. Demikian halnya istilah produktivitas suatu lahan areal tanaman yang berarti kesuburan, berbeda dengan produktivitas alat penggarap lahan yang berkemampuan besar, atau tentu berbeda dengan produktivitas manusia atau orang pemegang alat penggarapnya yang berwujud kinerja (Krishnamurthy, 1987). Aturan produktivitas untuk semua hal sama, yakni rasio atau keterkaitan antara masukan dan keluaran. Namun, komponen

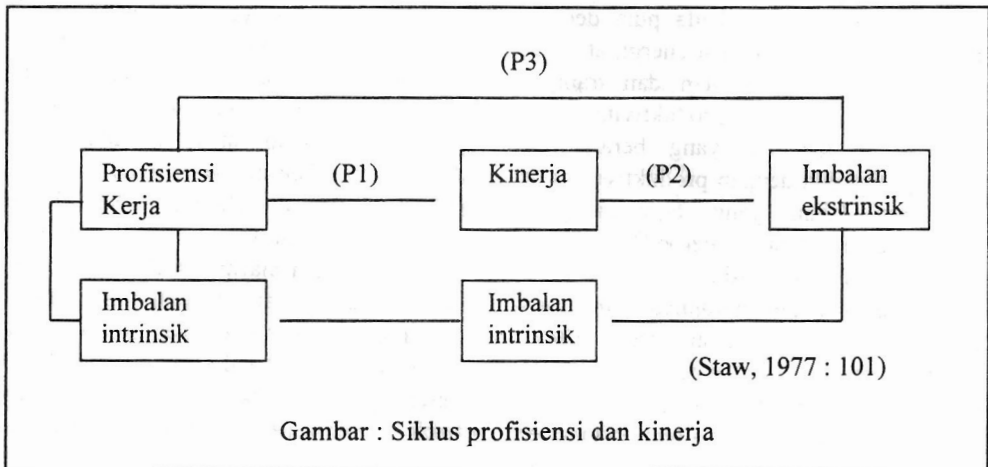
produktivitas robot (mesin) jauh lebih sederhana daripada komponen produktivitas kerja manusia. Istilah produksi atau *out put* adalah hasil proses suatu industri yang berbeda-beda tergantung pada bidangnya, ada yang berupa barang, jasa, ataupun pelayanan beserta jumlah maupun mutunya (Rotroff, 1959 & McCormick dan Ilgen, 1980). Sehubungan dengan hal ini, produktivitas bukan hanya masalah *output* melainkan justru melibatkan atau masukan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan *output* itu (Matsui, 1977 & Gellerman 1984). Kalau *output* itu bermacam-macam, maka *input* pun bermacam-macam pula, ada yang berupa bahan, alat, ataupun tenaga kerja. Seorang karyawan dikatakan produktif bila ia menunjukkan hasil (*output*) yang lebih besar dengan masukan (*input*) yang relatif kecil (Hadi, 1974). Jadi, produktivitas

adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan masukan yang dibutuhkan (Bittel & Bittel, 1978).

Menurut Mayeda (1976) istilah efisiensi itu lebih menekankan pada pengendalian atau meminimalkan masukan (waktu, materi, energi atau tenaga) dalam proses produksi, sedang istilah efektivitas lebih menekankan pada peningkatan atau memaksimalkan hasil (jumlah dan mutu) beserta nilai-nilainya, maka produktivitas justru menekankan kedua-duanya, bahkan untuk produktivitas SDM, selain menekankan efisiensi *input* dengan efektivitas *output* juga seyogyanya memperhatikan kepuasan kerja karyawan, sebab karyawan ialah tenaga kerja insani, bukan robot ataupun tenaga kerja lainnya (Ando, 1975). Dalam sudut SDM juga, Staw (1977) menyatakan bahwa produktivitas kerja manusia adalah sistem pengendalian masukan yang berupa upaya profisiensi kerja yang berkaitan dengan hasil kiprah kinerja, serta keduanya dirasa berimbangan intrinsik, baik karena aktualisasi fungsional profisiensinya, maupun operasional kinerjanya sehingga membuahkan pula imbalan ekstrinsik. Lebih lanjut dinyatakan

bahwa setiap bentuk profisiensi melahirkan kinerja awal yang akan mendorong kinerja berikutnya karena menghasilkan imbalan. Pengakuan profisiensi menjadi imbalan, misalnya memperoleh tugas, kepercayaan, dirasa sebagai imbalan intrinsik. Demikian halnya perwujudan kinerja yang membanggakan juga sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan berlanjut terus dalam bentuk kinerja berikut, dan seterusnya.

Gambar di bawah ini menggambarkan bahwa **upaya dasar keahlian (profisiensi) kerja** itu bermula menjadi dasar tumpuan perwujudan kinerja (P1) yang lazimnya menghasilkan sesuatu, sehingga memperoleh imbalan ekstrinsik (P2), bahkan profisiensi kerja membuat penunaian tugas serasa *asyik* sehingga menimbulkan imbalan intrinsik juga. Karenanya **upaya dasar keahlian (profisiensi) kerja** tampak sangat mendasar perannya, seakan-akan dapat langsung membuahkan imbalan ekstrinsik juga (P3). Sementara itu, dapat dinyatakan bahwa perwujudan kinerja dapat menimbulkan kebanggaan terhadap peran yang diemban, maka diperoleh imbalan intrinsik dan dihayati secara penuh. Imbalan-imbalan intrinsik itu



senantiasa menyertai profisiensi maupun kinerja yang seringkali membuahkan imbalan ekstrinsik. Hal ini akan berimbang kembali, sehingga imbalan-imbalan intrinsik dan ekstrinsik selalu bergantian secara akumulatif berkat peran pengalaman yang senantiasa bertambah juga. Daur tersebut melukiskan bahwa produktivitas kerja (P1.2.3) SDM unik sekali serta dinamis dan sangat berbeda dengan produktivitas lainnya. Sungguhpun demikian produktivitas kerja SDM itu tidaklah konstan prima, melainkan tetap diperlukan pembinaan dan pengembangan sekurang-kurangnya sekitar dua tahunan (Hordes, 1987).

Jadi tampaklah bahwa produktivitas suatu konstruksi yang tersusun atas dua komponen pokok yakni profisiensi dan kinerja beserta atribut-atributnya.

Dari uraian di atas dapat dimengerti bahwa profisiensi kerja berkaitan erat dan memberi sumbangan besar terhadap kinerja, walaupun belum jelas seberapa besar kontribusinya. Oleh karena itu penelitian ini mengajukan hipotesis: "Profisiensi kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan".

METODE

Subjek

Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan BUMN dengan jatah sampel sebanyak 180 orang secara *Quota proportional random sampling* dan sebuah perusahaan BUMS dengan jatah 120 orang secara *Quota proportional random sampling* juga. Kedua sampel penelitian ini berada di Surabaya dan sekitarnya. Penelitian ini dilaksanakan bersama sebagai bentuk pemantauan penelitian lain

tentang pengaruh intervensi "manajemen interpersonal kelompok efektif objektif (MIKEO) terhadap produktivitas kerja karyawan di Surabaya dan sekitarnya (Hadipranata, 1996).

Ubahan

Profisiensi kerja	Kinerja
1. Kesehatan	1. Pelaporan hasil
2. Kesabaran	2. Pelaporan data
3. Kesadaran	3. Pelaporan faktor positif
4. Keyakinan	4. Pelaporan faktor negatif
5. Kejujuran	5. Pelaporan kerjasama
6. Penghayatan	6. Bimbingan
7. Prakarsa	7. Pengawasan
8. Penguasaan	8. Rencanakan sistem
9. Efisiensi	9. Rencanakan prosedur
10. Efektivitas	10. Gali tugas baru
11. Sosialitas	11. Gali tugas tambahan
12. Solidaritas	12. Pemantauan
13. Sportivitas	13. Kelola anggaran
14. Sensitivitas	14. Olah data
15. Kooperatif	15. Penyimpulan

Alat pengumpul data

Skala penilaian (*rating scale*) "Profisiensi kerja" dan "Kinerja" yang masing-masing mengungkapkan ke-15 aspeknya, dilakukan oleh tim penilai yang terdiri dari tiga orang yakni atasan langsung, penyelia, dan seorang staf Pengembangan SDM setempat.

Seerti telah diuraikan sebelumnya, produktivitas kerja manusia berbeda dengan produktivitas alat maupun bahan (Krisnamurthy, 1987). Maka produktivitas kerja adalah pengendalian masukan (upaya, profisiensi) kerja dan berkaitan dengan hasil kinerja (Staw, 1977). Hubungan kedua komponen produktivitas kerja ini dapat saling mempengaruhi, dapat juga berkorelasi secara positif (Matsui, 1977; Bagfas, 1987; Baker, 1987; dan Groberg, 1987). Oleh karena itu, instrumen pengukur



produktivitas kerja dalam penelitian adalah skala penilaian "Profisiensi Kerja" dan "Kinerja" (Staw, 1977; Matsui, 1977). Selanjutnya dengan mengacu pada pendapat Matsui (1977), Horders (1987), dan Strassmann (1987), serta mempedulikan keadaan, kesesuaian, maupun kesepakatan dengan pihak kancah, maka penelitian ini mempergunakan instrumen berikut.

1. Profisiensi Kerja, berbentuk skala penilaian yang beraspek:

- 1) **Kesehatan**, pemeliharaan kondisi fisik, mental, sosial, dan agama.
- 2) **Kesabaran**, pengendalian sifat tekun dan ulet.
- 3) **Kesadaran**, kesetiaan akan fungsi, tugas, dan kewajiban.
- 4) **Keyakinan**, kepercayaan akan kemampuan bekerja.
- 5) **Kejujuran**, keberanian mengakui keterbatasan kemampuannya.
- 6) **Penghayatan**, pemahaman seluk-beluk pekerjaan.
- 7) **Prakarsa**, pengembangan sikap kerja yang dinamis.
- 8) **Penguasaan**, kemandirian dalam menangani kewajiban.
- 9) **Pendayagunaan**, penghematan tenaga, pikiran, waktu atau biaya (efisiensi).
- 10) **Penghasilgunaan**, pencapaian tujuan tepat, sasaran manfaat (efektivitas).
- 11) **Sosialitas**, keluwesan sikap dalam pergaulan kerja.
- 12) **Solidaritas**, kerelaan berkorban demi kelancaran tugas.
- 13) **Sportivitas**, pengakuan akan kelebihan rekan kerja.

14) **Sensivitas**, kesiapan menerima kritik atau umpan balik.

15) **Kooperatif**, kekompakan menanggulangi tantangan.

2. Kinerja, berbentuk skala penilaian yang beraspek:

- 1) **Pelaporan hasil**, bobot isi dan sistematikanya.
- 2) **Pelaporan data** (informasi), lampiran data atau informasinya.
- 3) **Pelaporan faktor pendukung**, menyebutkan kemudahannya.
- 4) **Pelaporan faktor penghambat**, menyebutkan kendalanya.
- 5) **Pelaporan kerjasama**, kesungguhan memberi atau menerima bantuan.
- 6) **Pembimbingan**, pemecahan masalah yang diterima atau diberikannya *).
- 7) **Pengawasan**, pengendalian masalah yang diterima atau diberikannya *).
- 8) **Perencanaan sistem**, ide pengembangan sistem yang disarankan.
- 9) **Perencanaan prosedur**, ide perbaikan prosedur yang disarankan.
- 10) **Penggalian tugas baru**, ide pencarian tantangan tugas lain.
- 11) **Penggalian tugas tambahan**, ide pengisian waktu kerja kosong atau kelebihan waktu.
- 12) **Pemantauan**, kerajinan dan kecermatan pemeriksaan kembali.
- 13) **Pengelolaan anggaran**, ketertiban administrasi keuangannya.
- 14) **Pengolahan data (informasi)**, penyampaian pendapat beralasan.

15) **Penyimpulan**, pengambilan kesimpulan logis beralternatif.

*) : Coret salah satu.

Prosedur

1. Amatan-1 semua subjek (N 300 = 180 + 120) diobservasi profisiensi kerja dan kinerjanya dengan skala penilaian masing-masing. Hal ini adalah amatan awal sebelum intervensi MIKEO.
2. Amatan-2 seperti pada amatan-1, namun hal ini dilakukan sebagai amatan tengah setelah diberi intervensi MIKEO.
3. Amatan-3 seperti pada amatan-2, sebagai amatan akhir (pasca intervensi).
4. Amatan-4 seperti pada amatan-3, sebagai amatan lanjut (pasca intervensi).

Uraian selengkapnya dapatlah diterangkan demikian. Pelaksanaan studi komparatif antara sampel kelompok-kelompok perlakuan dan pembandingan, dengan intervensi MIKEO adalah:

a. Diagnosis awal

Seluruh sampel BUMN (N = 180) dikenai pengukuran dengan alat *Survey of Interpersonal Values* (SIV) untuk mengukur dan menganalisis kohesivitas kelompok agar dapat dibagi menjadi kelompok-kelompok perlakuan dan pembandingan, serta dilengkapi dengan tes grafis untuk bahan konseling awal. Demikian halnya untuk sampel BUMS (N = 120).

b. Pengamatan awal

Seluruh sampel BUMN maupun BUMS diobservasi secara sistematis produktivitas kerjanya (profisiensi kerja dan kinerja) oleh

tim penilai tiga orang yang terdiri dari: (1) atasan langsung, (2) penyelia, dan (3) staf SDM, sebagai pengukuran tahap I (pengamatan awal).

c. Konseling awal

Bagi sementara peserta MIKEO kelompok perlakuan yang berkasus (memiliki hambatan kepribadiannya) diberi konseling antara dua sampai lima kali pertemuan tergantung pada bobot kasusnya, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun keluarganya (Eckenrode dan Gore, 1990). Kemudian dibentuk tim 4K yang juga bernilai konseling (Werther dan Davis, 1989).

d. Pelatihan Kepekaan

Secara intensif pelatihan kepekaan diberikan per angkatan yang terdiri dari 30 orang, dibagi dalam lima kelompok yang setiap kelompok beranggotakan enam orang (Steiner, 1972; Matsuda, 1990) dengan materi: (i) Pengembangan dan pengendalian diri, (ii) Komunikasi dan keterbukaan sikap, (iii) Pembentukan kelompok 4K, (iv) Pembinaan antar kelompok 4K, (v) Permainan bisnis efektivitas target, dan (vi) Permainan bisnis objektivitas sasaran bermutu.

e. Pengamatan tengah

Pengukuran produktivitas (profisiensi kerja dan kinerja) kerja tengah (pengamatan ulang II) dilaksanakan seperti pada waktu pengamatan awal, sebagai pemantauan (Sayles, 1989).

f. Konseling mantab

Pembinaan kepribadian berwatak kerja lanjut terutama sekali bagi mereka yang masih berkasus, atau masih dipandang

perlu proyeksi pengembangan dirinya (Auletta, 1986; Janis, 1989).

g. Pengamatan akhir dan lanjut (Pemantauan umpan balik)

Seperti pada pengamatan tengah, maka pengamatan profisiensi kerja dan kinerja akhir (ulang III) maupun pengamatan profisiensi kerja dan kinerja lanjut (ulang IV) dilaksanakan (Janis 1982, 1989). Fase inilah yang menjadi intisari penelitian ini.

Analisis Data.

Menggunakan Analisis Regresi Simultan (Hadi dan Pamardiyanto, 1995).

HASIL

Tabel Rangkuman Analisis Regresi Simultan (N = 300)

Sumber Amatan	F	p	R	R	SE %
1	17,606	< 0,01	0,439	0,193	19,3
2	31,781	< 0,01	0,549	0,301	30,1
3	47,555	< 0,01	0,626	0,392	39,2
4	47,673	< 0,01	0,627	0,393	39,3

Tabel di atas menunjukkan bahwa antara profisiensi kerja sebagai ubahan bebas dan kinerja sebagai ubahan gayut terjadi korelasi positif dan signifikan ($p < 0,01$) serta memberikan kontribusi berupa sumbangan efektif yang cukup baik, berkisar sebesar 39,2-39,3 persen.

DISKUSI

Memiliki dasar keahlian (profisiensi) kerja merupakan kebutuhan potensial dan asasi seseorang untuk melandasi kebutuhan perwujudan dirinya. Seorang akan bergairah kerja manakala ia melaksanakan suatu tugas berlandaskan keahliannya *the*

right man on the right place. Interkorelasi hasil penelitian ini semuanya signifikan $X_1-Y_1 = 0,397$ ($p < 0,01$); $X_2-Y_2 = 0,548$ ($p < 0,01$); $X_3-Y_3 = 0,624$ ($p < 0,01$); $X_4-Y_4 = 0,618$ ($P < 0,01$). Di samping itu profisiensi kerja juga memberikan imbalan intrinsik yang menimbulkan kepuasan kerja, bahkan imbalan ekstrinsik pun diperoleh karena kinerja tidak terlepas dari peran atau kontribusi profisiensi kerjanya (Matsui, 1987; Staw, 1977; Gallerman, 1984; Krisnamurthy, 1987; Hadipranata, 1995). Lebih jauh juga dinyatakan bahwa antara kinerja yang demikian itu juga akan menimbulkan kepuasan kerja, sebab manusia itu bukan robot (Ando, 1975).

Sebagaimana telah dikemukakan Staw (1977) bahwa produktivitas insani adalah sistem pengendalian masukan yang berupa segala upaya profisiensi kerja yang berkaitan dengan hasil kiprah kerjanya, serta keduanya dirasa berimbalance intrinsik, baik karena aktualisasi fungsional profisiensiSinya maupun operasional kerjanya, sehingga membuahkan pula imbalan ekstrinsik. Lebih lanjut dinyatakan bahwa setiap bentuk profisiensi melahirkan kinerja awal yang akan mendorong kinerja berikutnya karena menghasilkan imbalan. Hubungan kausatif ini tentunya berbuah kontribusi yang tidak kecil arti kualitatifnya, bahkan secara kuantitatif hasil penelitian ini menunjukkan bilangan presentase sebesar 29,2-29,3 persen.

Kesimpulan

Merujuk acuan dan pembahasan di atas dapatlah disimpulkan bahwa kontribusi profisiensi kerja terhadap kinerja cukup besar, positif, dan berarti. Oleh karena itu peran profisiensi kerja tentunya sangat potensial dan asasi sekali.

SARAN

Peran dan kontribusi profisiensi kerja cukup baik dan signifikan, maka hendaknya modifikasi atau pengendalian maupun pendidikan pelatihan profisiensi kerja lebih diutamakan di samping hal-hal yang bersifat teknik maupun operasional. Hal ini penulis pun mengamati bahwa karyawan Indonesia kekurangan DIKLAT di bidang manajerial ataupun dasar-dasar profisiensi kerja.

Untuk penelitian yang akan datang disarankan hendaknya mengolah setiap aspek baik profisiensi maupun kinerja karyawan agar profilnya dapat terbaca, sehingga pembenahan ataupun pengembangannya dapat diprogram secara tepat sasaran dan produktivitas insanipun dapat ditingkatkan seoptimal mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Ando, M. (1975). *Romushinrigaku: Tokubetsuna Kogi*. Tokyo: Rikkyo dai.
- Auletta, K. (1986). *Greed and Glory on Wall Street: the fall of the House of Lehman*. New York: Random House.
- Bagfas, C.R. (1987). *People productivity*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Baker, M.A. (1987). *People productivity: An Experience in positive living*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Bittel, M.A., and Bittel, L.R. (1978). *Encyclopedia of profesional management*. Danbury, Connecticut: Grolier International.
- Eckenrode, J. dan Gore, S. (1990) *Stress between work and family*. New York: Plenum Press.
- Gellerman, S.W. (1984). *Motivation and productivity*, terjemahan Wardoyo, S.S. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Groberg, D.H. (1987). *Inner productivity: Tapping the inner sources of productivity through balancing vision, skill, and reinforcement*, Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Hadipranata, A.F. (1996). Pengaruh manajemen interpersonal kelompok efektif objektif (MIKEO) terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan di Jawa Timur. *Disertasi* (tidak diterbitkan).
- Hadi, S. (1974). Beberapa penerapan *psikologi dalam industri*. *Pidato Pengukuhan sebagai Guru Besar dalam Psikologi Industri pada Fakultas Psikologi UGM*.
- Hadi, S., dan Pamardiyanto, S. (1995). *Manual SPS: Paket midi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Hordes, M.W. (1987). *White collar productivity improvement: A succes story*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Janis, I.L. (1982). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I.L. (1989). *Crucial decisions*. New York: The Free Press.
- Krishnamurthy, V. (1987). *Developing a work ethos for people productivity*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

- Matsuda, T. (1990). *Seisansei to shoshudan ketsudou*. Tokyo: Japan Productivity Centre.
- Matsui, T. (1977). *Oyo Shinrigaku*. Tokubatsuna Kogi. Tokyo: Rikkyo dai.
- Mayeda, I. (1976). *Shohisha Shinrigaku*. Tokubatsuna Kogi. Tokyo: Rikkyo dai.
- McCormick, E.J., and Ilgen, D.R. (1980). *Industrial Psychology*, (7th ed). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Rotroff, V.H. (1959). *Work measurement*. New York: Reinhold Publishing Corporation.
- Sayles, L. (1989). *Leadership: Managing in real organizations*, New York: McGraw-Hill.
- Staw, B.M. (1977). *Motivation in organizations: New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Steiner, I. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Strassmann, P.A. (1987). *Productivity of People working with information*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Werther, W.B. and Davis, K. (1989). *Human resources and personnel management* 3rd ed. Tokyo: McGraw- Hill Book Co.