

## MENGELOLA PERILAKU KERJA ORGANISASI MELALUI DESAIN KERJA DAN PENETAPAN TUJUAN DALAM ORGANISASI

Oleh:

Ita Zumrotus Su'ada, Syifa' Rahmawati, Miftakhur Rohmah

Email: [itazumrotussuada@gmail.com](mailto:itazumrotussuada@gmail.com)

### Abstract:

Work behavior is the work abilities and behaviors of workers where they demonstrate actions in carrying out tasks in the place where they work. Work behavior can be influenced by genetic factors, environment, education and experience. Job design is a process of determining activities and determining tasks that are useful for monitoring job control. In job design (Job Design), there are three concepts, namely: (1) Job Enrichment; (2) Job Enlargement; (3) Reengineering. Goal setting is a theory regarding the process that involves individuals in an organization in determining or establishing work targets to be implemented. In relation to individual work behavior in an institution or company, it is necessary to manage work design and goal setting. This is because, having a work design and setting goals will certainly shape employee work behavior, and this behavior will influence how employees perform which of course will also have an impact on the productivity of an institution or company.

**Keywords:** *Work Behavior, Work Design, Goal Setting, Organization*

### Abstrak:

Perilaku kerja merupakan kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam tempat mereka bekerja. Perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh factor genetic, lingkungan, Pendidikan dan pengalaman. Desain kerja ialah suatu proses penetapan kegiatan-kegiatan serta penentuan tugas berguna sebagai pengawasan pengendalian pekerjaan dalam desain pekerjaan (Job Design) terdapat tiga konsep yaitu: (1) Pemerayaan Pekerjaan (Job Enricment); (2) Perluasan pekerjaan (Job Enlargement); (3) Rekayasa Ulang.

Penetapan tujuan (goal setting) merupakan teori mengenai proses yang melibatkan individu-individu suatu organisasi dalam penentuan atau penetapan sasaran kerja yang akan dilaksanakan. Dalam kaitannya dengan perilaku kerja individu dalam suatu lembaga atau perusahaan, perlu adanya pengelolaan desai kerja dan penetapan tujuan. Hal tersebut dikarenakan, dengan adanya desai kerja dan penetapan tujuan tentunya akan membentuk perilaku kerja karyawan, dan perilaku tersebut akan mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan yang tentunya juga akan berdampak terhadap produktivitas suatu lembaga atau perusahaan.

**Kata Kunci:** *Perilaku Kerja, Desain Kerja, Penetapan Tujuan, Organisasi*

### PENDAHULUAN

Di dalam era globalisasi seperti sekarang ini tingkat persaingan bisnis semakin meningkat, oleh sebab itu sebuah perusahaan harus bisa mengelola manajemen dengan baik terutama dalam mengelola sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek terpenting dalam sebuah bisnis karena berperan langsung dalam segala kegiatan serta sebagai penggerak roda kehidupan dari perusahaan tersebut.

Dalam diri seorang manusia terdapat perilaku atau *behavior* yang berasal dari oleh dalam diri seseorang tersebut yang nantinya akan mempengaruhi perilaku bekerja di sebuah perusahaan ataupun organisasi seperti yang di ungkapkan oleh Siagian dalam bukunya mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja seseorang seperti faktor genetic yang merupakan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir dan merupakan turunan atau bawaan dari kedua orang tuanya seperti kecerdasan, sifat pemaarah atau penyabar dan sebagainya.

Selain beberapa faktor yang disebutkan diatas, ada juga faktor lain yang mempengaruhi perilaku kerja seseorang namun secara tidak langsung dan perlahan namun lambat laun membuat perubahan perilaku pada orang tersebut,

yaitu factor desain kerja dan penetapan tujuan (*goal setting*). Desain kerja yang merupakan proses menentukan kegiatan apa yang akan dilakukan oleh karyawan sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Sedangkan penetapan tujuan (*goal setting*) merupakan sebuah proses yang melibatkan individu dalam suatu organisasi dalam penentuan atau penetapan sasaran kerja yang akan dilaksanakan. Penetapan tujuan tidak hanya untuk organisasi saja, melainkan untuk menumbuhkan rasa dalam setiap individu bahwa mereka tidak dituntut untuk kerja saja, melainkan juga dilibatkan dalam penetapan sasaran, sehingga membentuk pemikiran bahwa mereka merupakan golongan dari organisasi tersebut. Berdasarkan pendahuluan tersebut, dalam artikel ini akan dibahas terkait "Mengelola Perilaku Kerja Melalui Desain Kerja dan Penetapan Tujuan dalam Organisasi".

## PEMBAHASAN

### A. Perilaku Kerja Organisasi

#### 1. Pengertian Perilaku Kerja

Menurut Prawirosentono sebagaimana yang dikutip oleh Nurwahidah bahwa perilaku adalah suatu karakteristik penting dari pribadi untuk melakukan kegiatan. Perilaku merupakan hasil gabungan dari berbagai faktor psikologis. Faktor-faktor psikologis tersebut merupakan hasil kombinasi dari faktor fisik, biologis, dan kondisi sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang.<sup>1</sup>

Perilaku kerja adalah tanggapan atau reaksi individu yang timbul baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang dialami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap orang dengan tipe ini. Sedangkan definisi perilaku kerja menurut Robbins yaitu bagaimana orang-

orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja. Dimana pendapat Robbins ini menekankan pada sikap yang di ambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan orang dengan tipe ini lakukan di lingkungan tempat kerja orang tersebut.<sup>2</sup>

Khaerul Umam mendefinisikan perilaku didefinisikan sebagai suatu sikap atau tindakan serta segala sesuatu yang dilakukan manusia, misalnya kegiatan yang dilakukan manusia dalam kehidupannya sehari-hari, baik bekerja dengan giat atau dengan orang lain, bertukar pendapat, baik menerima pendapat atau menolaknya.<sup>3</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja merupakan kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam tempat mereka bekerja.

#### 2. Faktor-faktor Pembentuk Perilaku Karyawan

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian bawa seorang manajer hendaknya perlu memahami perilaku karyawannya. Adapun factor-faktor yang membentuk perilaku seorang karyawan adalah sebagai berikut:

##### a) Faktor genetic

Faktor genetik dalam hal ini adalah sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang bahkan merupakan warisan dari kedua orang tuanya. Oleh karena itu diperlukannya data setiap karyawan mengenai latar belakang kehidupan karyawan.

##### b) Faktor lingkungan

Faktor lingkungan disini adalah situasi dan kondisi yang dihadapi seseorang pada masa muda di dalam rumah dan dalam lingkungan yang lebih luas, termasuk

<sup>1</sup>Nurwahidah, Dkk, "Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja, dan Perilaku Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng", *YUME: Journal Management Vol.1 No.1* (2018), 29.

<sup>2</sup>Thernando Maulana, "Analisa Perilaku Kerja Karyawan di DE BOLIVA Surabaya Town Square", *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa Vol.1 No.2* (2013), 566,

<sup>3</sup>Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 41.

lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat.

c) Faktor pendidikan

Berkaitan dengan pendidikan sebagai faktor pembentukan perilaku kerja adalah keterampilan. Yang dengan dimaksud keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan.

d) Faktor Pengalaman

Pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku dalam kehidupan organisasinya. Pengalaman dapat membentuk sifat apatis, keras kepala, tidak toleran, mudah putus asa, dan sebagainya. Salah satu sumber pengalaman lain yang dapat membentuk perilaku kerja seseorang adalah peristiwa yang mungkin pernah dilaluinya pada organisasi yang lain, baik secara langsung maupun tidak.<sup>4</sup>

3. Indikator Perilaku Kerja

Ada empat indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui perilaku kerja seseorang diantaranya yaitu:

a) *Sosial relationships* (hubungan sosial)

Seorang pekerja harus memiliki hubungan sosial yang baik dengan pekerja lain, dimana masing-masing pekerja harus mengawasi rekan kerja agar bertindak di jalan yang benar dan mengingatkan apabila ada kesalahan.

b) *Vocational skill* (keahlian kejuruan)

Keahlian yang dimiliki seseorang sesuai dengan pekerjaannya. Misalnya seseorang dengan keahlian memasak cocok untuk menjadi seorang *chef*.

c) *Work Motivation* (motivasi kerja)

Adanya kemauan untuk bekerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, cinta, harga diri, dan aktualisasi diri.

d) *Initiative-confidence* (inisiatif-percaya diri)

Dalam perilaku kerja yang baik harus memupuk rasa percaya diri yang penuh serta mengambil inisiatif bahwa semua pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan *job description* yang ada.<sup>5</sup>

4. Pentingnya perilaku kerja

Keberhasilan organisasi di berbagai wilayah kehidupan ternyata ditentukan oleh perilaku manusia, terutama perilaku kerja. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan (*habit*) dan budaya kerja. Oleh karena itu diupayakan untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif. Menurut Sinamo ada delapan paradigma di tingkat perilaku kerja yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik ditingkat pribadi, organisasional maupun sosial, yaitu:

a) Bekerja tulus

Bekerja dengan tulus merupakan pilar utama terlaksananya pekerjaan secara maksimal, mencapai hasil yang terbaik, dan kepuasan diri terhadap profesi yang telah dijalani.

b) Bekerja tuntas

Dalam bekerja seorang karyawan mampu mengorganisasikan bagian usaha secara terpadu dari awal sampai akhir untuk dapat menghasilkan usaha sampai selesai dengan maksimal.

c) Bekerja benar

Dimana seorang karyawan bekerja dan masih masih belajar untuk menjadi lebih dewasa dalam sikap maupun rohani.

d) Bekerja keras

Seorang karyawan yang bekerja secara sungguh-sungguh tanpa mengenal lelah atau berhenti sebelum target kerja tercapai dan selalu mengutamakan atau memperhatikan kepuasan hasil pada setiap kegiatan yang dilakukan.

<sup>4</sup>Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 101.

<sup>5</sup><http://riccabelajarpsikologi.blogspot.com/2010/10/working-behaviour-perilaku-kerja.html?m>

- e) Bekerja serius  
Bekerja serius ialah bekerja dengan sungguh-sungguh dan menekuni pekerjaan yang sedang dijalannya.
- f) Bekerja kreatif  
Bekerja kreatif tidak hanya dibutuhkan oleh karyawan karyawan yang bergerak dibidang tertentu saja, yang membutuhkan karyawan yang memiliki daya kreatifitas tinggi, tapi juga mereka yang bekerja dibidang-bidang lainnya.
- g) Bekerja unggul  
Bekerja unggul dapat dilihat dari kerja keras, selalu terdepan, memiliki kelebihan dibanding yang lain, dan tidak pernah merasa puas atas prestasi yang diraihinya.
- h) Bekerja sempurna  
Bekerja sempurna adalah bekerja dengan keahlian karyawan yang dimiliki sehingga memiliki kecocokan ketika menjalaninya.<sup>6</sup>

## B. Desain Kerja

### 1. Pengertian desain kerja

Desain pekerjaan sangat erat kaitannya dengan mengidentifikasi kemampuan karyawan sehingga karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kecakapan bakat, spesialisasi dan interes yang dimilikinya. Subekhi dan Jauhar mengemukakan, peran pemputusan dalam aktivitas kerja baik individu maupun kelompok dari karyawan organisasional merupakan definisi dari desain kerja.<sup>7</sup>

Torrington dalam bukunya mengemukakan desain pekerjaan adalah proses menyusun berbagai tugas dan tanggung jawab untuk menciptakan gabungan bagi individu untuk melakukan dalam pekerjaan mereka dan untuk menganggap sebagai milik mereka. Ini sangat penting bukan hanya itu saja

berdasarkan kepuasan dan prestasi individu di tempat kerja, perlu untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien, ekonomis, andal dan aman.<sup>8</sup>

Sedangkan Simamora dalam Rachmawati, desain pekerjaan adalah metode menentukan tupoksi yang akan dilakukan, cara-cara bagaimana mengerjakan tugas, dan pengorganisasian pekerjaan.<sup>9</sup> Tujuannya adalah mengontrol pengendalian kerja untuk mencapai keperluan organisasi, peraturan atau kebijakan perusahaan dan teknologi.

Dari beberapa pengertian para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa desain kerja ialah suatu proses penetapan kegiatan-kegiatan serta penentuan tugas berguna sebagai pengawasan pengendalian pekerjaan.

### 2. Manfaat desain kerja

Adapun manfaat dari desain kerja yang dikemukakan oleh Sornarto, sebagai berikut:

- a) Efisiensi operasional, produktifitas dan kualitas pelayanan menjadi lebih maksimum
- b) Keluwesan serta keahlian dalam melaksanakan pekerjaan secara mendatar dan terstruktur
- c) Tantangan, ketertarikan serta performa menjadi optimal
- d) Sedemikian rupa kewajiban suatu kelompok diputuskan, sehingga dapat meningkatkan kerja tim serta keefektifan tim.
- e) Kredibilitas kebutuhan seorang karyawan dan kebutuhan organisasi.<sup>10</sup>

### 3. Factor-faktor yang mempengaruhi desain pekerjaan

Henry Simamora mengemukakan dalam melaksanakan desain pekerjaan, para

<sup>6</sup>Jansen Sinamo *8 Etos Kerja Profesional* (Jakarta: Istitut Dharma Mahardika, 2011), 429.

<sup>7</sup>Subekhi and Juhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Pustaka Pustaka, 2012), 115.

<sup>8</sup>D. Torrington, Hall. L., Taylor, S., and C. Atkinson, *Human Resource Management. 8 th Edition* (London: FT/Prentice, 2011), 2.

<sup>9</sup>Ike Kusdiyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008).44

<sup>10</sup>Sornarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Amus, 2005), 35.

desainer harus memperhatikan berbagai factor yang mempengaruhi desain pekerjaan, yaitu:

- a) Perbedaan diantara individu
- b) Teknologi yang digunakan
- c) Biaya-biaya restrukturisasi pekerjaan
- d) Struktur organisasi
- e) Iklim internal.

Sedangkan Faktor-faktor yang akan mempengaruhi rancangan pekerjaan menurut Edwin B. Flippo yaitu:

- a) Nilai-nilai spesialisasi yang sudah terbukti dan operasi yang berulang-ulang
- b) Perubahan teknologi
- c) Kebijakan-kebijaksanaan serikat buruh
- d) Kemampuan karyawan yang ada sekarang
- e) Persediaan calon karyawan yang ada
- f) Persyaratan interaksi antar pekerjaan di dalam sistem itu
- g) Kebutuhan-kebutuhan psikologis dan sosial manusia yang dapat dipenuhi oleh pekerjaan.<sup>11</sup>

#### 4. Konsep desain pekerjaan

Menurut Mondy ada beberapa konsep yang berhubungan dengan rancangan pekerjaan (*Job Design*), yaitu: (1) *Pemeriksaan Pekerjaan (Job Enrichment)*; (2) *Perluasan pekerjaan (Job Enlargement)*; (3) *Rekayasa Ulang*.<sup>12</sup>

##### a) *Pemeriksaan pekerjaan (Job Enrichment)*

Menurut Simamora *Pemeriksaan pekerjaan* merupakan penambahan tugas dan tanggung jawab dari para pegawai. *Pemeriksaan pekerjaan* dirancang untuk mengurangi kebosanan yang sering menjadi masalah dalam pekerjaan yang berulang-ulang. Program ini memberikan lebih banyak otorisasi untuk melaksanakan pekerjaan dan

pengambilan keputusan dan meningkatkan tanggung jawab. *Pemeriksaan pekerjaan* bersifat vertikal, maksudnya pemeriksaan pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang berada di atasnya yang masih mempunyai fungsi yang bersamaan.<sup>13</sup>

Menurut Rivai dan Sagala model *pengayaan pekerjaan* bertujuan untuk mendorong suatu pekerjaan kearah hasil yang diinginkan dengan syarat harus menguasai dimensi inti pekerjaan meliputi:

##### 1) Variasi keterampilan

Variasi keterampilan adalah seberapa jauh jenis pekerjaan yang dilakukan seorang memerlukan keahlian yang berbeda di dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan individu dan bakat.

##### 2) Identitas Tugas

Identitas tugas adalah seberapa jauh seorang pekerja terlibat dalam penyelesaian pekerjaan dan bagian-bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi, dalam hal ini melakukan suatu pekerjaan dari permula sampai selesai dengan hasil yang nyata.

##### 3) Arti penting tugas

Arti penting tugas adalah seberapa jauh suatu pekerjaan mempunyai arti penting dan dampak substansial atas kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik lingkungan organisasi yang segera atau lingkungan yang eksternal.

##### 4) Otonomi/Wewenang

Otonomi/Wewenang adalah sejauh mana seseorang diberi kebebasan substansial, kemandirian, dan keluasaan kepada individu untuk merancang pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya.

<sup>11</sup>Muhdar, *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi pada Bank Umum Syariah* (Depok: Raja Grafindo Persada, 2020), 86-87.

<sup>12</sup> R Weyne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh, Jilid 1* (Jakarta: Erlangga: 2008), 121-122

<sup>13</sup> Hendry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke Tiga*, (Yogyakarta: STIEYKPN, 2004), 118.

## 5) Umpan balik

Umpan balik adalah pelaksanaan kegiatan memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan oleh individu sehingga memperoleh informasi yang jelas tentang efektifitas kinerjanya.<sup>14</sup>

## b) Perluasan pekerjaan (*Job Enlargement*)

Menurut Dian Wijayanto *Job Enlargement* merupakan penambahan pekerjaan bagi karyawan berupa penambahan variasi pekerjaan dengan mengombinasikan atau menyatukan dua pekerjaan atau lebih. *Job enlargement* merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pengalaman karyawan, terutama pada karyawan yang berpotensi untuk berkembang atau berpotensi untuk dipromosikan. *Job enlargement* juga dapat diterapkan pada karyawan yang dinilai masih dapat ditambah beban kerjanya.<sup>15</sup>

Perluasan tugas, makna teknik ini adalah bertambahnya isi suatu tugas yang pada giliran membuat aktivitas dalam penyelesaian suatu pekerjaan semakin bervariasi. manfaat rotasi tugas/ rotasi pekerjaan dan perluasan tugas/pekerjaan adalah: Timbulnya kebosan dapat dicegah dan Mutu hasil pekerjaan pada umumnya meningkat.<sup>16</sup>

## c) Rekayasa ulang

Rekayasa adalah pemikiran ulang yang didasarkan pada perencanaan ulang radikal proses bisnis untuk mencapai peningkatan dramatis dalam ukuran kinerja kontemporer seperti biaya, kualitas layanan dan kecepatan.<sup>17</sup> Rekayasa ulang secara formal dan manfaatnya adalah

pemikiran ulang secara fundamental dan radikal atas proses-proses bisnis untuk mendapatkan perbaikan dramatis dalam ukur-ukuran kinerja yang penting dan kontemporer, seperti biaya, kualitas pelayanan dan kecepatan.

Menurut Siagian Rekayasa Ulang (Rancang bangunan kembali pekerjaan) dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

- 1) Rotasi tugas, melakukan rotasi tugas berarti memindahkan dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain tanpa berubahnya jenjang kepangkatan atau jabatan yang bersangkutan.
- 2) Perluasan tugas, makna teknik ini adalah bertambahnya isi suatu tugas yang pada gilirannya membuat aktivitas dalam penyelesaian tugas semakin bervariasi.
- 3) Memperkaya tugas, maksudnya adalah bahwa kepada para pekerja diberi keluasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan kegiatannya, otonominya yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan dan kesempatan yang lebih untuk mengendalikan diri sendiri dalam melakukan berbagai aktivitas berkarya.<sup>18</sup>

Sedangkan menurut Iwenas Jaya LG dalam penelitiannya menyebutkan bahwa Desain pekerjaan adalah desain pekerjaan merupakan proses untuk mendefinisikan cara pekerjaan yang akan dilakukan dan tugas-tugas yang akan dibutuhkan pada suatu pekerjaan. Informasi yang di peroleh dari desain pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, situasi pekerjaan dan struktur pekerjaan.<sup>19</sup>

Dessler sebagaimana yang dikutip oleh mengemukakan bahwa Desain kerja

<sup>14</sup> Veithzal Rivai dan Ella Juavani Sagala, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2009), 137-138.

<sup>15</sup> Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), 144

<sup>16</sup> Siagian, *Manajemen Sumber Daya*, 100.

<sup>17</sup> Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 122.

<sup>18</sup> Siagian, *Manajemen Sumber Daya*, 99-100

<sup>19</sup> Iwenas Jaya Lownata Gunawan, "Analisis Pekerjaan dan Desain Pekerjaan pada PT CHANDRA ELC Sidoarjo" *AGORA Jurnal Manajemen Bisnis Mahasiswa Vol 2 No. 1* (2014).

merupakan pernyataan tertulis tentang apa dan bagaimana yang harus dilakukan oleh pekerja, dan hal tersebut meliputi : a) identitas pekerjaan, b) hubungan tugas dan tanggung jawab, c) standar wewenang dan pekerjaan, d) syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, e) ringkasan pekerjaan atau jabatan, f) penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya.<sup>20</sup>

## C. Penetapan Tujuan (Goal Setting)

### 1. Pengertian teori penetapan tujuan (*goal setting*)

Teori penetapan tujuan (*goal setting*) merupakan teori mengenai proses yang melibatkan individu-individu suatu organisasi dalam penentuan atau penetapan sasaran kerja yang akan dilaksanakan. Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada individu atau tenaga kerja mengenai bagaimana mengerjakan tugas tersebut, mengapa tugas tersebut penting untuk dikerjakan dan memberikan keyakinan atas tercapainya sasaran kerja.

Teori penetapan tujuan mencerminkan individu yang mempunyai suatu tujuan akan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Penetapan tujuan (*goal setting*) pada dasarnya akan menentukan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.<sup>21</sup>

### 2. Prinsip-prinsip penetapan tujuan

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sa'adiyah bahwa terdapat lima prinsip penetapan tujuan diantaranya:

#### a) Kejelasan

Tujuan harus jelas terukur, tidak ambigu dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan untuk penyelesaian tugas. Manfaatnya ketika ada sedikit kesalahpahaman dalam perilaku maka orang masih akan tetap menghargai atau toleran. Orang tahu apa yang diharapkan dan orang dapat menggunakan hasil spesifik sebagai sumber motivasi.

#### b) Menantang

Salah satu karakteristik yang paling penting dari tujuan adalah tingkat tantangan. Orang seiring termotivasi oleh prestasi mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian yang telah diantisipasi. Ketika seseorang tahu bahwa apa yang mereka lakukan akan diterima dengan baik akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Akan tetapi perlu diperhatikan keseimbangan yang tepat antara tujuan yang menantang dan tujuan yang realistis.

#### c) Komitmen

Tujuan harus dipahami agar efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika mereka merasa bahwa mereka adalah bab dari penciptaan tujuan tersebut.

#### d) Umpan balik (feedback)

Umpan balik memberikan kesempatan untuk mengklarifikasi harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran dan mendapatkan pengakuan. Sangat penting untuk memberikan kesempatan target sehingga individu dapat menentukan sendiri bagaimana mereka melakukan tugasnya

#### e) Kompleksitas tugas

Untuk menetapkan tujuan atau tugas yang sangat kompleks manajer perlu berhati-hati untuk memastikan

<sup>20</sup> Rusdiana, *Manajemen Sumberdaya Manusia: untuk Meraih Keunggulan Kompetitif* (Banten: Arsad Press, 2022), 16-17.

<sup>21</sup>Mertyani Sari Dewi, *Ada Apa dengan Bangli? Mengupas Kinerja Pemkab Bangli dalam Pengendalian Intern Pemerintah dan Partisipasi Penyusunan Anggaran* (Tk: Nilacakra, 2020), 12.

bahwa pekerjaan tidak menjadi terlalu berlebihan.<sup>22</sup>

### 3. Aspek-aspek penetapan tujuan

Menurut Ames dan Archer yang dikutip oleh Kertini Hanafi terdapat 8 aspek penetapan tujuan yaitu:

#### a) Pengertian keberhasilan

Keberhasilan di sini merupakan bagaimana pandangan individu terhadap suatu keberhasilan dan apa yang dimaksud dengan keberhasilan tersebut baginya.

#### b) Hal yang dianggap bernilai

Aspek ini berkaitan dengan proses yang ditempuh yang dianggap penting dalam aktivitas yang dilakukan.

#### c) Yang menjadi alasan suatu kepuasan

Aspek ini berkaitan dengan apa yang menjadi kepuasan bagi individu dalam melakukan suatu aktivitas

#### d) Pandangan terhadap orientasi figur

Otoritas manajer bisa kreatif figure yang memiliki kredibilitas dan otoritas untuk mengarahkan dan memberikan masukan bagi individu

#### e) Pandangan terhadap kesalahan atau kegagalan

Aspek ini berkaitan dengan bagaimana individu memandang suatu kesalahan atau kegagalan dalam aktivitas yang dilakukannya

#### f) Fokus perhatian

Aspek ini berkaitan dengan apa yang menjadi perhatian utama individu dalam melakukan suatu aktivitas

#### g) Alasan untuk berusaha

Aspek ini berkaitan dengan hal-hal yang mendorong untuk melakukan usaha yang lebih besar

#### h) Kriteria evaluasi

Aspek ini menjadi patokan bagi individu untuk mengevaluasi diri.<sup>23</sup>

### D. Desain Kerja dan Penetapan Tujuan sebagai Upaya Mengelola Perilaku Kerja

Desain pekerjaan yang baik mampu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman karyawan dalam menjalankan tugas berdasarkan peran dan fungsi yang dimilikinya. Sebaliknya pekerjaan yang tidak terdesain dengan baik akan menyebabkan menurunnya kinerja dan produktivitas perusahaan. Desain pekerjaan yang tidak berdasarkan atau tidak sesuai dengan kebutuhan jenis usaha yang dijalankan akan menyebabkan kerugian pada perusahaan tersebut.

Dengan demikian, kemampuan perusahaan untuk mendesain pekerjaan dengan baik dan tepat sangat dituntut, perusahaan yang mampu mendesain pekerjaan dengan baik akan menghasilkan produktivitas usaha yang tinggi, sedangkan perusahaan yang tidak memiliki kemampuan dalam mendesain pekerjaan dengan baik akan menyebabkan menurunnya kinerja dan produktivitas kerja perusahaan.

Selain itu manfaat dari desain pekerjaan yang baik sangat mendukung kinerja karyawan, karena desain pekerjaan yang baik akan membentuk pola pikir dan daya kreativitas dalam melakukan tugas. Desain pekerjaan bukan hanya menentukan tugas, metode, dan cara melaksanakan suatu pekerjaan tapi desain pekerjaan juga merupakan bekal pengetahuan langsung yang tegas mengenai pekerjaan tersebut, meningkatkan kemampuan untuk memanfaatkan semua sarana yang ada disekitar perusahaan. Desain pekerjaan yang baik diharapkan mampu mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan dalam jangka panjang sehingga pekerjaan selesai mencapai hasil yang optimal dan tepat waktu.

Sistem penetapan sasaran berdasarkan hasil (goal setting) mempengaruhi prestasi kerja sebab tenaga kerja dapat memberi tanggapan terhadap lingkungan kerja secara

<sup>22</sup>Sa'adiyah El Adawiyah, *Buku Ajar Human Relations* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 73-74.

<sup>23</sup>Kertini Hanafi, Dkk, *Spiritualits dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit* (Yogyakarta: K-Media, 2022), 15.

bertanggungjawab. Karena situasi kerja seperti itu dirasa dapat memenuhi kebutuhan mereka akan nilai dan perwujudan diri maka motivasi diri untuk bekerja lebih baik dengan demikian produktivitas akan meningkat. Jika sebelumnya bekerja dipandang sebagai rutinitas saja maka dengan sistem ini tenaga kerja menjadi memandang bekerja sebagai suatu kontribusi positif dan akan memberikan kinerja yang optimal sebab sistem ini mempersiapkan tenaga kerja untuk menghadapi tantangan yang timbul dari pelaksanaan kerja, sehingga diharapkan mampu memberi sumbangan terhadap naiknya prestasi dan pengembangan organisasi.

Faktor kinerja karyawan bisa ditingkatkan melalui pelatihan goal setting. Goal setting merupakan faktor psikologis yang penting untuk diketahui dalam kaitannya dengan efikasi diri dan kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli di atas goal setting adalah penetapan sasaran atau target berorientasi hasil, sehingga akan meningkatkan kinerja dan tercapainya target dari individu yang diselaraskan dengan target dari perusahaan. Locke dan Latham menjelaskan, goal setting adalah tujuan sebagai pencapaian suatu standar kemampuan tertentu dalam suatu tugas, biasanya terkait dalam batas waktu tertentu. Goal atau tujuan yang diharapkan mampu membuat seseorang menjadi lebih maksimal saat bekerja, dan di dunia kerja memiliki mempengaruhi efikasi diri dan kinerja seseorang. Goal setting memberikan visi kepada karyawan yang diselaraskan dengan visi perusahaan atau lembaga, serta memberikan rambu-rambu mengenai kemampuan dari karyawan untuk dapat mencapai visi tersebut. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan efikasi diri tinggi, mempunyai efektivitas dalam kerjanya, merupakan sasaran yang harus dicapai baik secara individual maupun organisasional. Goal setting yang ditentukan oleh seseorang ataupun perusahaan merupakan modal utama untuk bekerja, sebab tidak mudah menjalankan suatu perusahaan atau organisasi tanpa adanya

tujuan, serta mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik lagi.

Dari pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa desain kerja akan mempengaruhi perilaku kerja seorang karyawan dalam sebuah organisasi sehingga perlu memperhatikan beberapa aspek yang dikemukakan oleh beberapa ahli, dimana setiap aspek tersebut tentunya akan membentuk perilaku kerja individu, sehingga juga akan mempengaruhi terhadap perilaku organisasi. Begitu pulan dengan penetapan tujuan (*Goal setting*) juga mempengaruhi terhadap perilaku organisasi oleh karena itu suatu organisasi haru mempunyai dan menetapkan tujuan yang jelas dan kemudian semua anggota oragnisasi harus mengatahui dan memahami tujuan tersebut dan menanamkan pola pikir bahwa tujuan organisasi adalah milik bersama.

## PENUTUP

Perilaku kerja dalam sebuah instansi atau lembaga akan mempengaruhi produktivitas dari intansi tersebut. Oleh karena itu diperlukan adanya pengelolaan dalam perilaku kerja. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengelola perilaku kerja adalah dengan melalui desain kerja dan penetapan tujuan (*goal setting*). Desain kerja sendiri merupakan suatu proses penetapan kegiatan-kegiatan serta penentuan tugas berguna sebagai pengawasan pengendalian pekerjaan. Sedangkan penetapan tujuan merupakan proses yang melibatkan individu-individu suatu organisasi dalam penentuan atau penetapan sasaran kerja yang akan dilaksanakan. Kedua hal tersebut sangatlah mempengaruhi terhadap perilaku kerja seseorang dalam sebuah instansi sehingga perlu diperhatikan dan perlu pengkajian khusus terkait desain kerja dan penetapan tujuan (*gool setting*).

## DAFTAR REFERENSI

- Adawiyah, Sa'adiyah El. *Buku Ajar Human Relations*, Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- Dewi, Mertayani Sari. *Ada Apa dengan Bangli?: Mengupas Kinerja Pemkab Bangli dalam Pengendalian Intern Pemerintah dan Partisipasi Penyusunan Anggaran*, Tk: Nilacakra, 2020.
- Gunawan, Iwenas Jaya Lownata. "Analisis Pekerjaan dan Desain Pekerjaan pada PT CHANDRA ELC Sidoarjo" *AGORA Jurnal Manajemen Bisnis Mahasiswa Vol 2 No. 1* (2014).
- Hanafi, Kertini. Dkk. *Spiritualits dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*, Yogyakarta: K-Media, 2022.
- Maulana, Thernando. "Analisa Perilaku Kerja Karyawan di DE BOLIVA Surabaya Town Square", *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa Vol.1 No.2* (2013),
- Mondy, R Weyne. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh, Jilid 1*, Jakarta: Erlangga: 2008
- Muhdar. *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi pada Bank Umum Syariah*, Depok: Raja Grafindo Persada, 2020
- Nurwahidah, Dkk. "Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja, dan Perilaku Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng", *YUME: Journal Management Vol.1 No.1* (2018)
- Rachmawati, Ike Kusdiyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2008.
- Rivai, Veithzal dan Ella Juavani Sagala. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada 2009.
- Rusdiana. *Manajemen Sumberdaya Manusia: untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*, Banten: Arsad Press, 2022.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Simamora, Hendry. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke Tiga*, Yokyakarta: STIEYKPN, 2004.
- Sinamo Jansen. *8 Etos Kerja Profesional*, Jakarta: Istitut Dharma Mahardika, 2011.
- Sornarto. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amus, 2005.
- Subekhi and Juhar. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Pustaka Pustaka, 2012
- Taylor, S., D. Torrington, Hall. L, and C. Atkinson, *Human Resource Management. 8 th Edition*, London: FT/Prentice, 2011.
- Umam, Khaerul. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Wijayanto, Dian. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012.