

Pengukuran Kinerja Tenaga Profesional Pada Organisasi Jasa

(Studi Kasus Kotabahasa Salatiga)

Devitia Putri Nilamsari
email: devitia@unika.ac.id

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Katolik Soegijapranata

ABSTRACT

This research aimed to describe the performance measurement and the basic indicators of performance measurement the professionals in family organization, especially in the service sector. As the strategy of depth-case study, this research uses a qualitative approach to describe the process or application of performance measurement and the basic indicators of performance measurement in Kotabahasa Salatiga. The results show that the process of performance measurement in Kotabahasa Salatiga starts from initial stage of microteaching selection which is the basic of initial performance measurement and placement for the teachers, then continued to the assessment of the teachers' daily behavior through observation, review to the class or criticism from students. In addition, the basic indicators of the teachers' performance measurement are discipline, responsibility for task or job, capability both technical and conceptual and the interpersonal relationship.

Based on the performance measurement, the management of Kotabahasa Salatiga gets feedback that can improve the quality and performance of organization and also be able to assess the final result whether the activities that have been planned and implemented so far as fit or not. And then, it is directing teachers to work productively and professionally so that the performance will be more satisfactory and fit with the work's standards.

Keyword: Performance Measurement and the basic indicators, Family organization in service sector of Kotabahasa Salatiga

PENDAHULUAN

Kinerja adalah sebuah prestasi kerja, dimana baik definisi maupun pengukurannya sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi karena sifatnya yang multidimensional (Dessler1992). Oleh sebab itu, pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam. Pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi merupakan suatu

proses yang digunakan untuk mengetahui seberapa produktif seorang pekerja dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Sehingga pekerja, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat, dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Palagia 2010). Nasution (2008) juga menambahkan bahwa pengukuran kinerja merupakan hasil evaluasi kinerja seseorang atau sumber daya manusia secara sistematis berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan.

Dalam organisasi jasa yang sifatnya padat karya dan cenderung didominasi oleh tenaga kerja profesional, menyebabkan timbulnya permasalahan dalam mengukur kualitas kerja dari para karyawan—sulit diukur dengan ukuran fisik dan perspektif keuangan (Anthony dan Govindarajan 2009). Sementara itu, penetapan ukuran sangat dibutuhkan untuk menilai kinerja karyawan tersebut. Dengan kata lain, melalui ditetapkannya standar atau ukuran kinerja yang jelas dan tepat, karyawan memiliki acuan dan diharapkan dapat bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapai akan lebih memuaskan dan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan (Chuzaimah 2009). Selain itu, hasil pengukuran kinerja juga memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi, sistem imbalan dan sebagainya. Adapun pengukuran kinerja bagi tiap perusahaan akan berbeda-beda, hal ini tergantung pada jenis pekerjaan dan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Oleh sebab itu, dengan dilakukannya penilaian kinerja yang tepat, karyawan perusahaan akan memperoleh informasi sejauhmana hasil kerja yang dicapai karyawan selama waktu tertentu (Chuzaimah 2009). Kemudian lebih lanjut Chuzaimah (2009) menjelaskan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggungjawab, cekatan, mampu menggunakan segala potensinya dengan efektif dan efisien dan dengan meningkatnya kinerja karyawan juga diharapkan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian-penelitian terkait pengukuran kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti (Siswanto dkk 2006; Chuzaimah 2009; Dewi 2012; Latief 2012). Chuzaimah (2009), Dewi (2012), dan Latief (2012) meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui hasil survei dan penelitian-penelitian tersebut cenderung dilakukan di perusahaan manufaktur dan sektor publik. Hasil penelitian menyatakan bahwa kemampuan kerja, relasi kerja, dan kepuasan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan (Chuzaimah 2009). Dewi (2012) dan Latief (2012) juga menambahkan bahwa kompensasi, motivasi, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja juga mempengaruhi produktivitas kinerja seorang karyawan. Di sisi lain, dengan adanya pengukuran kinerja tersebut maka karyawan akan lebih termotivasi (Siswanto dkk 2006).

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian pengukuran kinerja tenaga profesional dalam organisasi keluarga di bidang jasa dengan strategi penelitian studi kasus. Penelitian ini memusatkan pada perusahaan keluarga khususnya bidang jasa karena dianggap memiliki suatu hal yang menarik untuk diteliti. Keunikan tersebut muncul karena karakteristik organisasi keluarga di bidang jasa yang kompleks dan bersifat abstrak (Anthony dan Govindarajan 2009). Organisasi semacam ini memiliki kekhususan, dimana adanya campur tangan keluarga dalam pengelolaannya, namun tetap berhadapan dengan lingkungan bisnis yang sama dengan perusahaan lain (Mustamu dan Indra 2014).

Untuk menjelaskan hal ini, peneliti mbingkainya dengan berfokus pada penerapan pengukuran kinerja tenaga profesional dalam organisasi keluarga di bidang jasa. Konteks tenaga profesional dalam penelitian ini adalah pengajar, dimana sejauh ini masih sulit untuk diukur kinerjanya dengan ukuran fisik. Namun tetap harus menetapkan suatu standar ukuran atau indikator yang mendasarinya untuk mengukur kinerja karyawan guna melihat apakah karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi serta dapat pula dijadikan bahan evaluasi bagi mereka. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pengukuran kinerja tenaga profesional pada organisasi keluarga di bidang

jasa dan apa saja indikator yang menjadi dasar pengukuran kinerja tenaga profesional tersebut.

Penelitian ini mengambil objek penelitian yaitu Kotabahasa Salatiga, yang merupakan sebuah organisasi keluarga dalam bidang jasa khususnya pendidikan bahasa. Organisasi ini mampu mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan dengan institusi pendidikan bahasa lainnya dengan jumlah pengajar 10 orang. Para pengajar cenderung bekerja secara independen daripada sebagai suatu tim. Hal ini menimbulkan masalah dalam hal mengukur kualitas kerja baik dari segi perilaku dan prestasi kerjanya. Sehingga dibutuhkan suatu standar atau indikator dasar yang jelas untuk menjadi acuan dan tolak ukur sehingga para pengajar dapat bekerja dengan optimal dan sesuai dengan harapan perusahaan demi mencapai tujuan organisasi.

Atas penjabaran-penjabaran tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana proses pengukuran kinerja tenaga profesional di Kotabahasa Salatiga? dan Apa saja indikator yang menjadi dasar pengukuran kinerja tenaga profesional di Kotabahasa Salatiga? Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pemahaman dan pengetahuan mengenai pengukuran kinerja tenaga profesional di Kotabahasa Salatiga. Selain itu juga diharapkan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bahwa pengukuran kinerja merupakan aspek yang penting di Kotabahasa Salatiga, yang berguna bagi organisasi tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja Organisasi Keluarga di Bidang Jasa

Pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi (Mangkunegara 2007). Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok (Foster dan Seeker 2001). Maka dapat dikatakan, keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan

kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handayani 2013).

Menurut pendapat Rivai (2005), kinerja diartikan sebagai hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah ditetapkan bersama. Perbandingan standar kerja ini dilakukan dengan pengukuran kinerja karyawan tersebut yang didasarkan pada indikator atau skala ukur yang diterapkan oleh instansi (Anharudin dan Niswah 2013). Oleh karena itu, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat manajemen dalam mengevaluasi kinerja tersebut (Handayani 2013).

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan salah satu bagian dari sistem pengendalian manajemen yang dapat digunakan untuk mengetahui seberapa produktif seorang pekerja dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang (Nugroho 2013 dan Merchant dan Van der Stede 2014). Hal ini sejalan dengan Handayani (2013) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi sistem pengendalian manajemen perusahaan dimana melalui strategi yang diciptakan maka segala aktivitas perusahaan ditujukan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Nasution (2008), pengukuran atau penilaian kinerja adalah hasil evaluasi kinerja seseorang atau sumber daya manusia secara sistematis berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan.

Horggren dan Foster (1991) dalam Narsa dan Rani (2003) mengemukakan, pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu: (1) Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan; (2) Pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi; serta (3) Pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan. Hal tersebut juga sesuai dengan pendapat Sianipar (2013), bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu proses

yang sangatlah penting bagi manajer guna mengevaluasi perencanaan masa depan, dan suatu sistem tersebut merupakan suatu cara tertentu yang bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Berdasarkan manfaat pengukuran kinerja tersebut, pengukuran atau penilaian prestasi kerja yang secara tidak tepat akan merugikan karyawan dan perusahaan atau organisasi (Handoko *et al* 2001).

Dalam organisasikeluarga khususnya dibidang jasa, indikator dasar pengukuran kinerja yang tepat sangat dibutuhkan. Mengingat bahwa organisasi ini cenderung mengalami kesulitan dalam mengukur dan mengawasi kinerja karyawan yang mana didominasi oleh tenaga jasa profesional. Banyak tenaga profesional yang bekerja secara independen daripada terikat dalam suatu tim kerja dan pekerjaannya pun tidak repetitif atau berulang-ulang. Hal ini yang menyebabkan pengukuran kinerjanya lebih kompleks dan terkadang bersifat abstrak sehingga sulit diukur dengan ukuran fisik dan dikendalikan (Anthony dan Govindarajan 2009). Lebih lanjut Anthony dan Govindarajan (2009) mengatakan bahwa pengukuran *output* (kinerja) tenaga profesional lebih dilihat pada efisiensi, efektivitas dan kualitas dari pekerjaan yang dilakukan bukan berdasarkan atas kuantitas jasa yang diberikan.

Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain (Prabu 2014): (1) Personal/Individu, meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen dari setiap individu. (2) Kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin. (3) Tim/Kelompok, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. (4) Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan budaya kinerja dalam organisasi. (5) Kontekstual/Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator, yaitu (Qordhawi 1997): (1) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. (2) Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan, pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan—seberapa baik penyelesaiannya. (3) Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Adapun unit analisis dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja tenaga profesional Kotabahasa Salatiga. Unit amatan dalam penelitian ini adalah pengurus Kotabahasa Salatiga. Pengurus Kotabahasa Salatiga terdiri dari pemilik dan koordinator umum Kotabahasa Salatiga.

Sampel, Data dan Pengumpulan data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara yang dilakukan dengan narasumber. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui sumber dokumen-dokumen seperti Profil Kotabahasa, Peraturan dan Standar Operasional Prosedur (SOP) Kotabahasa terkait dengan pengukuran kinerja, dokumen terkait data pengajar, data pemilik dan koordinator umum, daftar presensi pengajar, silabus bahan mengajar, *form* pengukuran kinerja, *form* evaluasi pengajar, serta dokumen-dokumen lain yang terkait dengan penelitian.

Pengumpulan data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara terhadap Ibu Patrisia Nining Pangestuti selaku pemilik Kotabahasa Salatiga, Sdri. Farida Kurnia Wati, S.S selaku koordinator umum I Kotabahasa Salatiga dan Sdri.

Bayduri Ratna, S.Pd selaku koordinator II Kotabahasa Salatiga. Sedangkan pengumpulan data sekunder diperoleh dengan cara menggunakan daftar cek kajian dokumen/*check list document review* disertai dengan observasi di lapangan untuk mendukung hasil wawancara.

Teknik dan Langkah Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif yang menyesuaikan dengan berbagai hasil wawancara, pengamatan secara langsung, dan hasil *document review*. Langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: (1) Mendeskripsikan tentang organisasi yang menjadi objek penelitian. (2) Melakukan analisis hasil wawancara, pengamatan secara langsung, dan hasil *document review* untuk mengetahui indikator pengukuran kinerja organisasi jasa. (3) Melakukan analisis hasil wawancara terkait dengan standar umum pengukuran kinerja tenaga profesional Kotabahasa Salatiga. (4) Membuat kesimpulan secara jelas dan menyeluruh mengenai pengukuran kinerja tenaga profesional yang telah dijalankan organisasi.

Adapun dalam menguji keabsahan data yang digunakan, peneliti menggunakan pendekatan triangulasi. Peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber karena teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, *check list document review* dan observasi. Dengan demikian, hasil dari pengumpulan data-data tersebut dapat membuktikan keabsahan dari data yang ada.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Organisasi

Kotabahasa Salatiga terletak di Jl. Wahid Hasyim No. 6A Salatiga 50711. Organisasi ini didirikan pada tanggal 19 Juli 2004, merupakan usaha keluarga yang bergerak dalam bidang jasa yaitu pelatihan Bahasa Asing. Pada awalnya, Kotabahasa Salatiga berdiri atas kerjasama dengan Kotabahasa Semarang. Namun, pada tahun 2008 Kotabahasa Semarang tutup sehingga Kotabahasa Salatiga saat

ini dinyatakan telah resmi berdiri sendiri dengan akte bentuk lembaga. Kotabahasa Salatiga berfokus pada pelatihan Bahasa Asing yaitu Bahasa Inggris, Jepang, Mandarin, dan Perancis, Jerman, Arab, Belanda, dan Indonesia.

Visi Kotabahasa Salatiga adalah sebagai berikut, (1) Menjadi lembaga pelatihan bahasa asing terdepan dan terlengkap di Salatiga; (2) Menjadi teladan bagi lembaga-lembaga pendidikan lain di Salatiga; (3) Dapat memberikan kontribusi pendidikan di bidang pelatihan bahasa kepada semua lapisan masyarakat. Sedangkan Misi Kotabahasa Salatiga yaitu, (1) Menyelenggarakan pelatihan berbagai bahasa asing meliputi Bahasa Inggris, Indonesia, Jepang, Mandarin, Perancis, Jerman, Arab, dan Belanda; (2) Menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan dan instansi-instansi lainnya dalam rangka menyediakan pendidikan bahasa bagi masyarakat Salatiga dan sekitarnya.

Kotabahasa Salatiga dikelola oleh Ibu Patrisia Nining. Dalam menjalankan tugasnya, beliau dibantu oleh koordinator umum I dan koordinator II serta para pengajar. Adapun koordinator umum I dan koordinator II tersebut juga merangkap sebagai koordinator program dan *administration and customer service*. Untuk koordinator umum I dipegang oleh Sdri. Farida Kurnia Wati, S.S sedangkan koordinator II oleh Sdri. Bayduri Ratna, S.Pd. Adapun para koordinator memiliki tugas yaitu, (1) Bertanggung jawab penuh pada direktur dan personalia Kotabahasa; (2) Mengkoordinasi semua kelas yang ada di Kotabahasa; (3) Wajib memperkenalkan dan menunjukkan lingkungan kerja Kotabahasa yang nyaman pada semua pengajar. Sedangkan *Customer service* Kotabahasa Salatiga memiliki tugas yaitu, (1) Mengelola pelayanan pelanggan mulai dari awal masuk hingga evaluasi; (2) Memonitoring pelaksanaan kursus kehadiran, *extra class*, perkembangan akademik dan non akademik; (3) Melaksanakan peningkatan prospek dan promosi; (4) Melakukan *follow-up* baik siswa baru maupun siswa lanjutan yang berhenti atau lanjut level berikutnya; (5) Mengatasi keluhan pelanggan; (6) Melakukan pendataan siswa dan kesiapan fasilitas pengajaran. Selain itu, di Kotabahasa Salatiga, para pengajar yang memiliki tugas antara lain, (1) Mengajar sesuai dengan jadwal; (2) Wajib mematuhi tata tertib Kotabahasa

Salatiga; (3) Wajib mengisi formulir-formulir yang sudah ditentukan sebelumnya seperti presensi, jurnal siswa dan sebagainya; (4) Melakukan tes kepada siswa baik *mid test* maupun *final test*.

Pengukuran Kinerja di Kotabahasa Salatiga

Kotabahasa Salatiga mendesain suatu pengukuran kinerja untuk menilai kinerja karyawannya, yang kemudian dijadikan bahan evaluasi untuk memastikan apakah kinerja para karyawan tersebut sudah sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan atau diharapkan oleh Kotabahasa Salatiga. Berdasarkan pengukuran kinerja tersebut, manajemen dapat menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan sudah melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono 2009).

Di Kotabahasa Salatiga, pengukuran kinerja ditujukan secara menyeluruh, tidak hanya ditujukan bagi pengajar saja tetapi juga bagi non pengajar. Secara umum, kinerja pengajar akan dinilai oleh pemilik dan koordinator melalui pengamatan secara langsung dan kemudian membuat sebuah catatan-catatan khusus tentang pengajar yang bersangkutan. Pemilik dan koordinator menilai dari segi kedisiplinan dan kinerja keseharian dari pengajar selama di Kotabahasa Salatiga. Koordinator melakukan penilaian dari segi proses belajar dan mengajar melalui kegiatan peninjauan masuk ke dalam kelas-kelas pengajar. Koordinator akan mengamati cara mengajar para pengajar kemudian koordinator tersebut akan memberikan evaluasi berupa *feedback-feedback* yang diperlukan. Di sisi lain, kinerja pengajar akan dinilai oleh *customer*. *Customer* akan memberikan kritik dan sarannya baik bagi Kotabahasa Salatiga maupun pengajarnya, kemudian segala masukan dari *customer* terkait pengajar tersebut akan disampaikan kepada pengajar sebagai bahan evaluasi.

Pengukuran kinerja ternyata juga dilakukan pada non pengajar yang terdiri atas pemilik dan para koordinator. Dalam hal ini, kinerja para koordinator Kotabahasa Salatiga dinilai oleh pemilik melalui pengamatan langsung. Penilaian

untuk para koordinator sama seperti penilaian kepada pengajar, yaitu meliputi kedisiplinan dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan *job desc*. Sedangkan, evaluasi bagi pemilik dinilai melalui kritik dan saran *customer*. Melalui kritik dan saran *customer*, pemilik dapat mengetahui sejauh mana kinerjanya dalam mengembangkan Kotabahasa Salatiga. Dengan demikian, pemilik dapat melakukan evaluasi secara keseluruhan terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi di Kotabahasa Salatiga.

Indikator Yang Menjadi Dasar Pengukuran Kinerja Karyawan

Pada dasarnya, pengukuran kinerja pengajar sudah dilakukan sejak calon pengajar baru akan bergabung hingga pengajar tersebut resmi menjadi pengajar di Kotabahasa Salatiga. Untuk tahap awal, pengajar akan melewati seleksi *microteaching* terlebih dahulu. Tahap seleksi *microteaching* merupakan tahap dasar dalam pengukuran kinerja dan juga sebagai *placement* bagi para calon pengajar. Penilaian dilakukan oleh koordinator dan beberapa pengajar untuk melihat metode atau cara dari calon pengajar tersebut dalam mengajar atau menyampaikan materi. Melalui seleksi *microteaching*, kualitas kinerja awal dan pengetahuan bahasa dari calon pengajar akan terlihat. Kemudian, hasil penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai pertimbangan bagi Kotabahasa Salatiga dalam mengambil kebijakan dan keputusan pihak manajemen, serta evaluasi bagi calon pengajar tersebut.

Dengan kata lain, hasil dari seleksi *microteaching* akan dijadikan penilaian kinerja awal yang kemudian akan menjadi bahan evaluasi bagi para pengajar untuk menilai kekurangan dan kelebihan mereka serta melakukan perbaikan-perbaikan. Sdri. Farida Kurnia Wati, S.S selaku koordinator I mengatakan bahwa segala proses dan aspek atau standar yang dinilai dalam seleksi *microteaching* ini akan tetap menjadi acuan dasar pengukuran kinerja bagi para pengajar yang sudah resmi diterima.

Dalam proses *microteaching* ini, terdapat aspek atau indikator yang dijadikan dasar pengukuran kinerja dan digunakan untuk melihat performa dari calon pengajar tersebut. Adapun indikator tersebut mencakup kemampuan teknis,

kemampuan konseptual dan hubungan interpersonal, dengan spesifikasi sebagai berikut, (1) *Teaching aids* meliputi ketepatan materi yang disampaikan dan penggunaan secara efisien alat pendukung pembelajaran seperti *whiteboard*, spidol dan peralatan lainnya; (2) *Teaching techniques* meliputi variasi kegiatan di dalam kelas, pemberian latihan-latihan untuk murid, penggunaan bahasa yang jelas dan tepat, pengoreksian kesalahan dan *feedback* untuk murid, cara pengajar memajemen kelas, melatih *skill* murid terkait dengan *speaking*, *listening*, *writing*, *structure*, dan *reading*.(3) *Class interactions* meliputi kejelasan instruksi yang diberikan oleh pengajar, partisipasi murid selama mengikuti kegiatan belajar mengajar di dalam kelas, suasana kelas, interaksi yang dibangun antara pengajar dan murid bahkan dengan rekan kerja.

Tahap selanjutnya, pengukuran kinerja dilakukan setelah pengajar dinyatakan resmi diterima sebagai pengajar di Kotabahasa Salatiga. Pengajar yang diterima akan menjalankan tugasnya untuk mengajar sesuai jadwal yang telah ditentukan. Selama pengajar bekerja di Kotabahasa Salatiga, pengajar akan tetap dipantau dan dinilai kinerjanya untuk melihat apakah pengajar tetap produktif dan berkinerja sesuai dengan harapan Kotabahasa Salatiga.

Ibu Patrisia Nining sebagai pemilik Kotabahasa Salatiga mengatakan bahwadalam penetapan kriteria atau indikator pengukuran kinerja tersebut juga ditentukan dari segi kedisiplinan atau ketepatan waktu pengajar datang, penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab khususnya dalam mengajar dan tes murid, perilaku dan kegiatan-kegiatan pengajar selama di Kotabahasa Salatiga. Bagi Kotabahasa Salatiga, kedisiplinan merupakan hal yang penting karena menggambarkan sikap serta perilaku pengajar dalam menaati setiap kebijakan atau keputusan pimpinan. Kedisiplinan kerja dijaga baik di Kotabahasa Salatiga dan setiap pelanggarannya akan dikenakan sanksi secara tegas. Kemudian pengukuran kinerja juga dapat dilakukan melalui kritik dan saran *customer* atau murid. Murid akan diberi fasilitas kotak saran untuk menampung kritik dan sarannya, segala masukan dan keluhan khususnya terkait pengajar tersebut

selanjutnya akan direkap kemudian dijadikan pertimbangan dan evaluasi kinerja pengajar serta akan disampaikan kepada pengajar.

Sdri. Bayduri Ratna, S.Pd sebagai koordinator II Kotabahasa Salatiga mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Kotabahasa Salatiga selama ini cukup berdampak positif bagi produktivitas pengajar. Pengajar menjadi lebih baik lagi dalam hal mengajar serta menjadi lebih tertib dan kreatif dalam menyampaikan materi karena dari hasil pengukuran kinerja tersebut pengajar menjadi mengerti kekurangannya di sisi mana, sehingga mereka lebih paham dalam menyampaikan materi yang baik dan menarik serta mempermudah murid untuk lebih mengerti materi yang disampaikannya.

Adapun upaya-upaya yang dilakukan oleh Kotabahasa Salatiga dalam meningkatkan kinerja para pengajar yaitu, (1) Melakukan pengamatan atau observasi terkait kinerja masing-masing pengajar serta mengevaluasi kelebihan dan kekurangan dari pengajar tersebut kemudian koordinator program akan membimbing dan membantu memperbaiki kinerja pengajar yang dirasa masih kurang seperti melakukan pelatihan-pelatihan khusus; (2) Dengan melakukan *sharing*. Dalam hal ini, koordinator program akan berdiskusi dan saling bertukar informasi dengan pengajar terkait kekurangan dan kendala-kendala yang dihadapi selama proses belajar mengajar kemudian menemukan solusi yang tepat; (3) Pemberlakuan sanksi berupa pemotongan gaji apabila pengajar tetap berkinerja buruk meskipun sudah diperingatkan dan diberi solusi. Adapun indikator dasar pengukuran kinerja pengajar dipaparkan secara ringkas pada Tabel 1.

Tabel 1. Indikator dasar pengukuran kinerja pengajar Kotabahasa Salatiga

Indikator Dasar Pengukuran Kinerja	Spesifikasi
Kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> - Ketepatan waktu datang pengajar - Pematuhan tata tertib (dilihat berdasarkan perilaku dan kegiatan sehari-hari pengajar)
Tanggungjawab Terhadap Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> - Penyelesaian tugas-tugas dan tanggungjawab pengajar - Penyelesaian pengisian formulir yang diperlukan dalam proses belajar mengajar.
Kemampuan Teknis	<ul style="list-style-type: none"> - Variasi kegiatan di dalam kelas. - Pemberian latihan-latihan untuk murid. - Penggunaan bahasa yang jelas dan tepat. - Pengoreksian kesalahan dan <i>feedback</i> untuk murid. - Pemanajemenan kelas dan pembentukan kreativitas. - Pelatihan <i>skill</i> murid secara lengkap terkait <i>speaking, listening, writing, structure, dan reading.</i>
Kemampuan Konseptual	<ul style="list-style-type: none"> - Ketepatan dan penguasaan terhadap materi yang disampaikan. - Kemampuan memanfaatkan alat pendukung pembelajaran secara efisien.
Hubungan <i>Interpersonal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kejelasan instruksi dari pengajar - Kemampuan membuat murid aktif selama kegiatan belajar mengajar. - Cara membangun Suasana kelas dan interaksi antara pengajar dan murid. - Kemampuan berinteraksi dengan rekan kerja

KESIMPULAN

Pengukuran kinerja pengajar di Kotabahasa Salatiga ditujukan secara menyeluruh, baik bagi pengajar maupun non-pengajar. Proses pengukuran kinerja dimulai dari tahap awal yaitu seleksi *microteaching* yang merupakan dasar pengukuran kinerja awal dan *placement* bagi para pengajar kemudian dilanjutkan hingga penilaian dari perilaku keseharian pengajar melalui pengamatan langsung, peninjauan ke kelas-kelas, ataupun masukan dari *customer* atau murid. Adapun

indikator dasar dalam pengukuran kinerja pengajar adalah kedisiplinan pengajar, tanggungjawab terhadap tugas atau pekerjaan, kemampuan pengajar baik secara teknis maupun konseptual, serta hubungan interpersonal pengajar.

Sejauh ini, Kotabahasa Salatiga memang menjadikan pengukuran kinerja sebagai alat untuk mengatur, mengarahkan dan evaluasi bagi pengajar sehingga mereka dapat lebih disiplin, termotivasi serta bersikap profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya pengukuran kinerja tersebut, pihak manajemen Kotabahasa Salatiga memperoleh umpan balik yang dapat meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi serta mampu menilai hasil akhir apakah aktivitas yang telah direncanakan dan yang telah dilaksanakan selama ini sesuai rencana atau tidak. Selain itu, mengarahkan pengajar untuk bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapai akan lebih memuaskan dan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.

Adapun peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna dan memiliki banyak kekurangan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah keterbatasan pada pembahasan yang hanya berfokus pada pengukuran kinerja di organisasi keluarga di bidang jasa. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat melakukan pengembangan penelitian untuk organisasi keluarga di bidang jasa yang dikaitkan dengan isu-isu lain yang ada dan juga mempertimbangkan dari sisi budaya organisasi, sistem penggajian dan kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anharudin, Azis dan Fitrotun Niswah. 2013. Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

- Chuzaimah, C. 2009. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Furniture (Studi Pada Karyawan Perusahaan Furniture di Kecamatan Gemolong). Jurnal Manajemen dan Bisnis.
- Dewi, Putri K. 2012. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediating Di Lingkungan Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis. Vol. 12, No. 2.
- Dessler, L. 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia, *Human Resource*. Jilid 2. PT Prehenlindo, Jakarta.
- Foster, Bill, dan Karen R. Seeker. 2001. Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Penerjemah: Ramlan. Jakarta: PPM.
- Handayani, D.F. 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang. Skripsi. Universitas Negeri Padang.
- Handoko, T. Hani. 2001, Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua, BPF, Yogyakarta.
- Latief, Baharuddin. 2012. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Mega Mulia Servindo Di Makasar. Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol. 1, No. 2.
- Mangkunegara, A.A.P. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kedua. PT Remaja Rosda Karya Offset. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. Evaluasi Kinerja SDM, Bandung: PT Refika Aditama.
- Merchant, K.A & Van der Stede, W.A. 2014. *Management Control System, Fourth Edition Published*. England: Pearson Education.
- Moehariono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Bogor: Ghalia Indonesia.

- Mustamu, R.H dan Indra W. 2014. Analisis Deskriptif Proses Sukses Pada Perusahaan Keluarga yang Bergerak dibidang Konveyor. AGORA: Vol. 2, No.2.
- Narsa, I.M dan Rani. 2003. Pengaruh Interaksi *Total Quality Manajemen* dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi- Universitas Kristen Petra.
- Nasution, Sanusi Ahmad. 2008. Sistem Akuntansi gaji dan Upah.(*online*), (<http://sanoesi.wordpress.com/2009/01/16/sistem-akuntansi-gaji-dan-upah/>).
- Nugroho, A.A. 2013. Pengaruh Penilaian dan Evaluasi Kinerja Terhadap Penentuan *Grade* Remunerasi Karyawan. Jurnal Ekonomi Vol. 14, No.2. Surakarta: Universitas Muhammadiyah.
- Palagia, Misail. Brasit, Nurdin dan Amar, M. Yunus. 2010. Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pajak di Kota Makasar. Tesis. Makasar: Universitas Hasanudin, Program Pascasarjana.
- Qardhawi, Yusuf. 1997. Norma dan Etika Ekonomi Islam, Jakarta: Gema Insani Press.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Ed. 1, Cet. 1. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sianipar, R.D. 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi. Padang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri.
- Siswanto, Nurmiyanto Eko, dan Nurhadi. 2006. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process*. Jurnal Teknik Industri, Juni 2006. Vol.8 No.1 Hlm. 40-53.