

# PERANAN GOAL SETTING DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

**IRMAWATI**

**Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Sumatera Utara**

## **BAB I PENDAHULUAN**

Permasalahan Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang kini dihadapkan kepada suatu masalah yaitu pengembangan dunia usaha dan industri, masalah yang juga dihadapi negara-negara yang sedang berkembang lainnya. Salah satu diantara masalah tersebut adalah pengembangan sumber daya manusia, yaitu bagaimana agar mereka mempunyai kualitas yang kompetitif dan dapat berperan serta dengan lebih intensif di dalam pembangunan Indonesia khususnya dunia usaha dan industri. Masalah inilah yang akhir-akhir ini menjadi pokok bahasan yang serius dalam usaha peningkatan perekonomian nasional Indonesia menghadapi globalisasi dan menjelang era tinggal landas.

Tahun 1990-an dan tahun-tahun berikutnya, barangkali akan merupakan tahun marketing. Prakiraan ini terutama cocok untuk menyebut kondisi bisnis di Indonesia, misalnya betapa banyak dan bervariasi iklan di media massa yang merekrut tenaga kerja di sektor ini. Tentu saja hal ini terjadi bukan tanpa sebab. dan yang terjadi di Indonesia adalah karena pada dekade 90-an ini pemerintah mulai gencar menderegulasikan sektor perekonomian, maka jadilah Indonesia sebagai pasar bebas yang dibanjiri produk dengan dijual. Bersamaan yang siap membanjirnya tersebut baik barang produk-produk jasa berkembang pulalah kebutuhan akan tenaga yang andal.

Untuk mencapai sasaran atau tujuan itu dibutuhkan strategi dan pengetahuan suatu dimiliki tenaga kerja khususnya tenaga pemasaran karena ada keyakinan diantara pengusaha bahwa pemasaran adalah urat nadi dari keberhasilan usaha (Jawa Pos, 4 Nop.1992).

Nasution (1992) mengemukakan bahwa tenaga kerja adalah modal (asset) perusahaan yang tidak ternilai oleh karena itu sudah sewajarnya mereka mendapat perlakuan yang lebih baik, mengingat keberadaan sangat menentukan peningkatan produksi perusahaan. Lagi pula mereka mitra perusahaan dalam mencapai kemajuan.

Masalahnya adalah bagaimana sekarang membentuk manusia-manusia tinggi bermutu dan bermentalitas sekaligus depan. Seperti yang dikemukakan Ancok (1989) pekerja harus lebih mandiri lebih panjang akal dan tidak lagi merupakan embel-embel mesin, pekerja adalah individu yang mempunyai keterampilan atau spesialisasi ilmu. Dalam gambaran masalah ini perhatian akan difokuskan sumber daya manusia dalam bidang industri yang berhubungan langsung dengan pemasaran yaitu tenaga pemasaran (sales force). Himam (1983) mengadakan pemasaran produk-produk industri banyak ditentukan oleh tenaga sales seperti salesman.

Menurut pengamatan penulis lapangan pekerjaan di bidang pemasaran tidak kalah banyaknya menyerap tenaga kerja dibandingkan bidang lain. Bukti yang dapat dilihat adalah hampir setiap terbitan majalah dan koran baik terbitan daerah maupun ibu kota memuat iklan lowongan untuk tenaga pemasaran. Namun yang terjadi kemudian seringkali berlawanan arah, yaitu kebanyakan orang cenderung kurang berminat bekerja dibagian pemasaran karena mungkin di benak mereka ada ketakutan atau mekanisme penolakan berupa keengganan terhadap perkerjaan tersebut. Sebagai ilustrasi penolakan ini dikemukakan sebuah

kasus yang diutarakan seorang sarjana teknik yang bekerja disebuah perusahaan minuman terkenal (Tiara,1992). Tenaga kerja sudah tujuh tahun sebagai teknisi tetapi karena suatu kebijakan perusahaan dimutasikan ke bagian pemasaran dengan beberapa tenaga kerja lain. Semula ditolak (tetapi bila menolak artinya keluar dari perusahaan) karena dibebani target tertentu dengan batas waktu dan apabila tidak memenuhi target penjualan dianggap mengundurkan diri.

Namun dilain pihak, ada kisah salesman yang berhasil mencapai rekor yang belum terpecahkan sehingga namanya terukir di dalam The Guinness Book of record yaitu Joe Girad sebagai The World Greatest Salesman menjual lebih dari 13.000 lebih mobil dalam kurun waku 15 tahun suatu rekor dalam penjualan mobil eceran yang belum pernah terpecahkan (Prospek, 12 Oktober 1991)

Dari Kedua contoh kasus yang berbeda tersebut kiranya ada takbir yang perlu diamatidan perlu diungkapkan melalui penelitian karena penjualan pada hakekatnya merupakan kegiatan inti dari usaha produksi. Kisah-kisah sukses yang dimiliki negara-negara industri yang menghasilkan produk berorientasi pasar seperti Jepang ternyata mempunyai kiat atau taktik khusus dalam penerobosan pemasaran hasil industrinya. Suatu laporan badan tenaga kerja internasional (ILO) memaparkan hakekat kesuksesan industri Jepang dalam mengungguli amerika maupun Eropa antara alin adalah: penerapan inovasi teknologi, perbaikan teknik produksi, pengendalian mutu, penggunaan sumber daya yang optimal, riset pemasaran dalam dan luar negeri, manajemen yang efektif dan fleksibel serta tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi (Roberson dan Cooper, 1983).

Berkenaan dengan hal di atas ahli mengatakan salah satu kegagalan pokok manajemen dalam mengoptimalkan sasaran perusahaan, adalah karena hanya sedikit saja dari para manajer yang sungguh-sungguh mengerti apa yang menjadi sasaran perusahaan dan apa yang harus disumbangkan agara sasaran itu dapat dicapai. Tujuan yang kabur dapat mengakibatkan terjadinya frustasi karena tenaga kerja berusaha untuk mencapai sasaran yang berbeda-beda yang kadang-kadang saling bertentangan satu sama lain (Bagir, 1991 ; Humble 1967). Kesalahan dalam menerapkan cara berfikir strategis dalam situasi kompetitif adalah kalau sasaran atau tujuan perusahaan tidak secara jelas diungkapkan ataupun tidak dikomunikasikan kepada tenaga kerja.

Tingkat persamaan tujuan pribadi para tenaga kerja dengan tujuan organisasi menentukan tingkat kesatuan dan usaha kerja para tenaga kerja sebagai kelompok kerja. Jika tujuan pribadi masing-masing tenaga kerja banyak berbeda, dengan sasaran atau tujuan organisasi, maka para tenaga kerja hanya ikut organisasi untuk tujuan pribadi masing-masing yang berbeda dengan tujuan organisasi.

Organisasi yang demikian bersifat labil dan kelangsungan hidupnya kurang terjamin (Sabur, 1988). Runtut dengan pendapat di atas timbul suatu pertanyaan yaitu "mengapa ada individu yang dapat menampilkan performance" (kinerja) yang optimal tetapi begitu individu yang bersangkutan bergabung dalam suatu unit lain, maka individu tersebut menampilkan performance yang sangat menurun?" harus benar-benar dipahami adalah masalah sistem manajemen penetapan sasaran (goal setting) yang lebih dikenal dengan nama sistem manajemen berdasarkan sasaran. Goal setting ini apabil dimasukan ke dalam tatanan kerja organisasi perusahaan maka para tenaga kerja akan melihat bagaimana usaha mereka menimbulkan hasil. Dan hal ini akan meningkatkan kepuasan pribadi dan produktivitas (Davis dan Newstrom, 1983).

Mendukung pendapat Davis dab Newstrom diatas, maka efektivitas manajemen goal setting itu telah banyak diteliti dan penerapan goal setting diberbagai lapangan kerja dan industri menunjukkan adanya pengaruh goal setting terhadap peningkatan produktivitas kerja. Penelitian ini dilakukan antara lain oleh Latham dan Yukl (1975); Locke dan Latham, Latham dan Lee, Kim (daam Campbell dan Campbell, 1990). Pada penelitian Kim yang mengkhususkan pada pengaruh soal setting terhadap kinerja tenaga pemasaran. Hasilnya menunjukkan

adanya pengaruh yang positif dan signifikan sistem tersebut terhadap kinerja tenaga kerja tersebut. Artinya dengan manajemen penetapan sasaran (goal setting) perolehan hasil dari penjualan tenaga pemasaran meningkat.

Suatu survei di Amerika menunjukkan hasil bahwa 63% tenaga kerja yang dijadikan sampel menyatakan ingin mencari pekerjaan lain sebagai pengganti pekerjaannya yang sekarang akibat kurangnya perhatian akan goal setting dalam perusahaan tempat mereka bekerja (Ciabattari, 1986).

Prinsip-prinsip yang mendasari efisiensi kerja berlaku bagi setiap situasi yang melibatkan pelaksanaan kerja oleh manusia, apakah berlangsung di pabrik, kantor, ruang kelas maupun rumah. Pada dasarnya konsep efisiensi ini menunjukkan pada perbandingan atau rasio antara masukan (input) dan keluaran (output). Apabila konsep ini diperluas dengan menerapkannya pada pekerja manusia maka lebih banyak lagi faktor yang perlu dipertimbangkan baik dari segi masukan maupun dari segi pengeluaran. Begitu pula halnya suatu pengukuran produktivitas yang komprehensif dan berjangka panjang atas produksi akan mencakup tidak hanya jumlah keluarannya saja melainkan juga kualitas, prestasi kreatif tenaga kerja, kondisi fisik, absensi dan hal lain yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pekerjaan itu (Anastasi, 1989).

## **BAB II LANDASAN TEORITIS**

### **A. Produktivitas Kerja**

#### **1. Pengertian produktivitas kerja**

Mahoney (dalam Campbell dan Campbell, 1990) mendefinisikan produktivitas sebagai suatu pengertian efisiensi secara umum yaitu sebagai rasio antara hasil dan masukan dalam suatu proses yang menghasilkan suatu produk atau jasa. Hasil (outputs) itu meliputi (penjualan, laba, kepuasan konsumen), sedangkan masukan meliputi alat yang digunakan, biaya, tenaga, keterampilan dan jumlah hasil individu.

Sejalan dengan pendapat di atas, As'ad (1987) menjelaskan produktivitas tidak dapat dipisahkan dengan pengertian produksi karena keduanya saling berhubungan. Apabila memperlakukan produktivitas maka produksi selalu tersangkut di dalamnya.

Hadi (1974) menjelaskan produktivitas kerja selalu disoroti dari dua segi, segi korban atau input dan segi hasil atau output. Perbandingan antara kedua segi itu akan menjadi ukuran dari produktivitas besar jika menunjukkan hasil yang besar. Walaupun korbannya relatif kecil. Korban yang lebih besarpun dapat meningkatkan produktivitas jika tambahan korban itu secara relatif memberikan hasil yang lebih besar daripada tambahan korban.

Meier (dalam Martaniah dkk, 1990) mengemukakan bahwa kriteria produktivitas antara lain adalah kualitas, waktu yang dipakai, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Untuk memudahkan pengukuran produktivitas kerja, pekerjaan dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu ; (1) pekerjaan produksi yang hasilnya dapat langsung dihitung dan mutunya dapat dinilai melalui pengujian hasil sehingga standar yang objektif dapat dibuat secara kuantitatif; (2) pekerjaan yang non produksi yang hasilnya hanya diperoleh melalui pertimbangan-pertimbangan subjektif, misalnya penilaian atasan, teman, dan diri sendiri.

Menurut Sinungun (1987) produktivitas diartikan sebagai perbandingan ukuran antara harga masukan dan hasil. Produktivitas diartikan juga perbedaan antara jumlah pengeluaran dengan jumlah masukan.

Pengertian produktivitas secara teknis, ekonomis, dan psikologis adalah rangkuman atau gabungan antara unsur efektivitas, efisiensi dan kepuasan

kerjayang harus mengandung volume produksi, hemat masukan serta optimalisasi kepuasan kerja secara manusiawi (Hadipranata, 1987).

Produktivitas jugamengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini (ravianto, 1985).

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan suatu produk atau hasil dengan rasion banding input leibh kecil dari output.

## **2. Meningkatkan Produktivitas Kerja**

Cara meningkatkan produktivitas dapat ditempuh dengan usaha-usaha sebagai berikut:

(1). Peningkatan prestasi tenaga kerja yang dilaksanakan melalui berbagai perbaikan pada pelaksnan tugas dengan menggunakan sarana pendekatan manajerial dan pendekatan technical skill (pendekatan teknis), (2) peningkatan partisipasi tenaga kerja dengan ruang lingkup peningkatan pengetahuan yang mendasari tercapainya produktivitas serta pelatihan untuk menghasilkan tenaga kerja siap pakai (Siswanto,1987).

Mengukur data produktivitas adalah penting dan perlu juga diperhatikan adalah menggunakan data tersebut guna membangun produktivitas, sebab manfaat baru akan diperoleh kalau perilaku sudah diartikan sekaligus diwujudkan. Proses yang terjadi pada individu yang mendorong produktivitas diri dalam lapangan pekerjaan tidak terlepas dari karakteristkik pekerjaannya, sebab tingkat keberhasilan atau kesuksesan dalam pekerjaan berkaitan dengan pelaksanaan kerja. Pelaksanaan kerja ini adalah fungsi tingkah laku individu yang terarah dan ditujukan kepada satu objek atau sasaran.

Berkenaan dengan keadaan tersebut Berdson dan Steimer (dalam Siswanto, 1987) menjelaskan motivasi merupakan proses kejiwaan yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Muchinsky (1987) bahwa tenaga kerja yang termotivasi akan menciptakan suatu usaha yang sungguh-sungguh untuk keberhasilan pekerjaannya.

Sejalan dengan pendapat ahli di atas Campbell (dalam Schultz, 1970) mengemukakan bahwa hal-hal yang melibatkan motivasi para tenaga kerja dalam mencapai tingkat prestasi yang tinggi adalah adanya dorongan yang kuat untuk mengoptimalkan usahanya, kemudian adanya cita-cita dan inisiatif serta suasana kerja yang mendukung terlaksananya pekerjaan yang dilaksanakan. Dalam hal ini Burns (dalam Karn dan Gilmer, 1962) menjelaskan bahwa proses motivasi yang berkembang dalam kondisi kerja cenderung adanya penekanan pada pencapaian keberhasilan kerja, yang berpengaruh pada hasil akhir, dengan kata lain motivasi dapat membantu tenaga kerja untuk bekerja lebih produktif.

Salah satu teori motivasi yang terkenal adalah dari Maslow (dalam Robertson dan Cooper, 1983) yang mengidentifikasi motivasi ke dalam lima kategori kebutuhan yang berbeda yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan akan rasa aman.
- c. Kebutuhan akan cinta dan memiliki.
- d. Kebutuhan akan penghargaan.
- e. Kebutuhan akan perwujudan diri.

Pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi akan bisa dicapai apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Robertson dan Cooper (1983) mengemukakan bahwa teori motivasi dari Maslow dikenal baik dalam lingkungan manajemen organisasi, alasannya adalah kebutuhan itu menimbulkan dorongan untuk mencapai tujuan yang menimbulkan perhatian yang sungguh-sungguh dari karyawan terhadap organisasi sehingga mereka berusaha menata dan

menciptakan suasana kerja yang mendorong pencapaian akan kebutuhan perwujudan diri. Dengan kata lain motivasi diartikan sebagai konsep tindakan perilaku tenaga kerja yang diarahkan pada sasaran.

Untuk menjelaskan kebutuhan tenaga kerja akan keinginan berprestasi, Vroom dalam Harris (1984) menjelaskan untuk mengidentifikasi motivasi tenaga kerja sehingga dapat dengan efektif difungsikan. Demikian juga halnya usaha-usaha karyawan untuk pemenuhan tujuan harus memberi kelangsungan ganjaran di masa depan yang dapat dimilikinya. Sebab suatu studi yang dilakukan. Matsui dkk. (1982) menemukan bahwa individu yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang lebih tinggi akan menetapkan tujuan dan kinerja yang lebih tinggi juga.

Locke (dalam Wexley dan Yukl, 1988) sehubungan dengan pendapat ahli di atas menyatakan bahwa perilaku seseorang diatur menurut tujuan-tujuan serta maksud-maksud individu. Tingkat kesulitan sasaran serta tanggungjawab individu untuk mencapai target ikut serta menentukan tingkat usaha yang akan dicurahkan.

Gambaran yang lebih jelas serta taktik pelaksanaan kerja yang tergolong sukses dalam pencapaian sasaran organisasi perlu kiranya digambarkan. Shatter (dalam Beck 1976) menjelaskan langkah-langkah yang harus diambil secara bersama-sama oleh para pelaku yang terlibat dalam suatu organisasi:

1. Tetapkan sasaran atau target yang dianggap penting, diutamakan dan mendesak, misalnya masalah penjualan (sales Quota) atau malah kualitas, Penjabaran ini akan membangkitkan usaha secara sadar untuk mencapai tujuan atau sasaran, bukan keinginan yang timbul secara kebetulan saja.
2. Langkah kedua yaitu tetapkan jumlah sasaran secara jelas. Pada bagian-bagian ini organisasi harus memusatkan perhatian pada sasaran yang telah digariskan secara jelas dan pasti.
3. Jelaskan sasaran yang diharapkan dapat tercapai, supaya menimbulkan tanggungjawab pada pelaksanaan tugas yang dibebankan. Penekanannya adalah pada sasaran atau target yang harus dicapai.
4. Berikan wewenang dan kepercayaan kepada tenaga kerja yang telah diberi tugas, sehingga menimbulkan keseriusan dan tanggungjawab dalam pelaksanaan kerja.
5. Kembangkan dan perluas proses keberhasilan yang telah tercapai, karena dapat memberi gambaran yang lebih tepat dalam proses pengembangan tugas berikutnya, maka akan terarah pada pengembangan dan perluasan yang diharapkan lebih luas.

Berdasarkan penjelasan dan pendapat ahli di atas secara garis besar dapat dikatakan bahwa peranan motivasi dalam pelaksanaan kerja yang berdasarkan sasaran sangat berpengaruh terhadap prestasi atau produktivitas kerja yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan individu dan di sini lain untuk pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan. Ravianto (1985) mencontohkan gaya manajemen Jepang yang berhasil dalam dunia industri untuk pasaran domestik dan internasional, yang berorientasi pada pendayagunaan sumber daya manusia termasuk penerapan pemotivasian tenaga kerja serta adanya pandangan akan pentingnya pengembangan kemampuan pekerjaannya.

### **3. Faktor-faktor Yang mempengaruhi Produktivitas**

Hadipranata dkk (1987) menyebutkan beberapa sifat kepribadian yang mempengaruhi produktivitas antara lain: kreatif, bersahabat, ulet, percaya diri dan kooperatif.

Forsyth (1970) mengemukakan pentingnya peranan kemampuan menjalin hubungan dengan individu lain pada tenaga pemasaran karena berpengaruh pada produktivitas kerjanya.

Sejalan dengan pendapat tersebut Wrightsman dan Deaux (1981) menyatakan bahwa kecakapan tenaga kerja dalam menjalin hubungan dengan

orang lain sangat penting dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam aktivitas organisasi, baik dalam kelompok skala besar maupun kelompok skala kecil.

Suratmodjo (dalam LPM. 1982) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan suatu kekuatan dinamis pada setiap individu yang mempengaruhi perkembangan fisik dan mental, misalnya emosi, sosial dan etikanya. Dengan kata lain, pendidikan merupakan kekuatan yang dinamis dan mempengaruhi seluruh aspek kepribadian. Suatu keberhasilan bekerja akan dimiliki oleh individu yang bermotivasi dan terorganisasi baik serta berwawasan luas tentang kehidupannya.

Maier (1973) menjelaskan prestasi atau produktivitas merupakan suatu hasil gabungan dari variabel individu dan lingkungan. Variabel individu meliputi motivasi berprestasi, kepercayaan diri dan kesungguhan dalam bekerja. Variabel lingkungan meliputi kondisi kerja dan sistem dalam suatu organisasi.

Dari pendapat ahli di atas dapat digambarkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah: adanya motivasi berprestasi, tingkat pendidikan yang relatif lebih tinggi, kepandaian menjalin hubungan dengan individu lain, masa kerja yang relatif lama. Adanya kecakapan dan wawasan diri yang baik serta suka berteman saat sebagai variabel sertaan atau kontrol atau yang dijadikan adalah: (a) variabel tingkat pendidikan dan (b) variabel masa kerja. Alasannya yaitu variabel tersebut dianggap berperanan besar dalam kesuksesan tenaga kerja di bidang pemasaran dalam menjual produk perusahaan. Oleh karena itu di bawah ini akan dijelaskan variabel tersebut.

#### **a. Pendidikan**

Bremmer (1982) menemukan bahwa individu yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan lebih agresif. Lebih berorientasi prestasi kerja. Hal ini disebabkan karena faktor pendidikan dapat mempengaruhi ambisi, harapan-harapan yang lebih tinggi serta adanya pengetahuan tentang pekerjaan tersebut, sehingga dapat menunjang pencapaian prestasi kerja.

Rambo (dalam Himam, 1989) mengemukakan bahwa faktor pendidikan berhubungan positif dengan prestasi kerja. Artinya makin tinggi pendidikan seseorang semakin tinggi hasil atau prestasi kerja yang dicapai. Faktor pendidikan mempengaruhi aspirasi pekerja terhadap prestasi yang harus dicapai.

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tingkat pendidikan terhadap prestasi kerja sehingga tingkat pendidikan dijadikan variabel sertaan.

#### **b. Masa Kerja**

Masa kerja karyawan dalam suatu perusahaan yang berspesialisasi dalam pemasaran dapat berpengaruh terhadap pencapaian tingkat hasil penjualan. Hal ini berhubungan dengan pengalaman yang ada sebelumnya yang memberi pemaknaan tugas yang sedang dikerjakannya saat sekarang (Forsyth, 1970).

Vinacke (dalam Martaniah dkk.1990) menjelaskan inteligensi, keterampilan, pengalaman, masa kerja dan motivasi mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Dari pendapat-pendapat di atas disimpulkan bahwa masa kerja karyawan dapat mempengaruhi pencapaian tingkat hasil kerja karena didukung oleh pengalaman yang dimiliki sebelumnya yang bisa diterapkan untuk pekerjaan masa sekarang ketika tenaga kerja menghadapi suatu masalah.

### **4. Produktivitas**

Jumlah hasil akhir merupakan hal yang paling umum digunakan untuk mengukur kecakapan kerja dan dianggap dapat dilakukan untuk pengukuran tersebut. Pedoman khusus yang didasarkan pada hasil akhir adalah jumlah unit

yang diproduksi, waktu yang dibutuhkan, dan jumlah penjualan dalam periode tertentu (Ghiselli and Brown, 1955).

Manullang (dalam LPM, 1981) mengemukakan produktivitas individu ini diukur melalui tingkat ukuran keluaran yaitu jumlah produk yang dihasilkan.

$$\text{Produktivitas individu} = \frac{\text{Jumlah produk}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$

Dari cara-cara pengukuran tentang produktivitas yang dikemukakan di atas nampak bahwa produktivitas itu adalah rasio antara hasil yang didapatkan dengan sumber yang digunakan. Lebih lanjut Manullang menambahkan bahwa produktivitas adalah ukuran dari seberapa jauh penggunaan sumber dalam hal mencapai hasil yang diinginkan. Hasil yang diperoleh berhubungan dengan efektivitas dalam mencapai suatu misi atau prestasi, sedangkan sumber yang digunakan berhubungan dengan efisiensi dalam mendapatkan hasil dengan penggunaan sumber daya minimal.

## **B. Goal Setting**

### **1. Pengertian**

Beck dan Hillmar (1976) menjelaskan salah satu jenis intervensi pengembangan organisasi adalah setting. Proses pelaksanaan soal setting ini merupakan pendekatan terhadap pemahaman manajemen berdasarkan sasaran atau hasil yang membantu memberi pengertian tentang aspek pengelolaan atau manajemen, hasil dan sasaran (objektives).

Pengertian goal setting adalah proses penetapan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, dalam proses goal setting ini melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan atau menetapkan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan tenaga kerjanya sebagai pengemban tugas dalam suatu periode tertentu (Gibson, dkk. 1985).

Latham dan Locke (dalam Steers dan Porters, 1983); Locke dkk (1981) menjelaskan bahwa pengertian goal setting adalah suatu gagasan untuk menetapkan. Tenaga kerja melaksanakan suatu pekerjaan dimana tugas yang diberikan sudah ditetapkan targetnya atau sasarannya, misalnya untuk mencapai kuota yang ditargetkan atau menyelesaikan sejumlah tugas dengan batas waktu yang sudah ditentukan. Dalam hal ini sasaran (goal) adalah objek dari perbuatan dan jika individu menetapkan taktik kemudian berbuat untuk mencapai sasaran atau tujuannya tersebut, berarti sasaran atau tujuan ini menentukan perilaku dalam bekerja. Hersey dan Blanchard (1986) orientasi seseorang menyatakan bahwa perilaku pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu, dan perilaku itu pada dasarnya bertujuan pada objek atau sasaran.

Pengertian goal setting yang dikemukakan Davis (1981) adalah manajemen penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja (performance). Lebih lanjut dijelaskan bahwa penerapan penetapan tujuan yang efektif membutuhkan tiga langkah yaitu: menjelaskan arti dan maksud penetapan target tersebut, kedua menetapkan target yang jelas, dan yang ketiga memberi umpan balik terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Cascio (1987) menyatakan bahwa goal setting itu didasarkan pada pengarahan tingkah laku terhadap suatu tujuan. Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan.

Penerapan goal setting ini terhadap sistem kinerja sangat populer dan luas penggunaannya. Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran ini meliputi perencanaan, pengawasan, penilaian pegawai, serta keseluruhan sistem kinerja yang ada dalam organisasi. Prosedur umum dalam manajemen berdasarkan sasaran ini yang paling utama adalah mengidentifikasi bagian-bagian kunci

keberhasilan, sehingga dapat berpengaruh terhadap keseluruhan performance organisasi misalnya volume penjualan, hasil keluaran (production output), maupun kualitas layanan, dengan demikian pengukuran kinerja (performance) dapat ditentukan (Luthans, 1981).

Gibson dkk, (1985) menggambarkan penerapan goal setting dari perspektif manajemen. Langkah-langkahnya adalah (1) diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi dan teknologi sesuai dengan program goal setting; (2) mempersiapkan tenaga kerja berkenaan dengan interaksi antara individu, komunikasi, pelatihan (training) dan perencanaan; (3) penekanan pada sasaran yang harus diketahui dan dimengerti oleh manajer dan bawahannya; (4) mengevaluasi tindak lanjut untuk penyesuaian sasaran yang ditentukan; (5) tinjauan akhir untuk memeriksa cara pengerjaan dan modifikasi yang ditentukan. Strauss dan Sayless (1981) menjelaskan bahwa prosedur manajemen berdasarkan sasaran memberi kesempatan kepada tenaga kerja untuk membuat penilaiannya sendiri mengenai hasil-hasil operasi, artinya jika ia membicarakan hasil maka sebenarnya individu tersebut menilai dirinya sendiri dan mungkin sekali mendapatkan wawasan mendalam bagaimana ia harus memperbaiki sikapnya. cara-caranya atau kelakuannya.

Untuk memberi gambaran yang lebih jelas tentang penetapan sasaran ini, di bawah ini dikemukakan sebuah penelitian pada perusahaan kayu, dimana sopir truk selalu mengisi truknya kurang dari kapasitas resmi. Setelah diadakan observasi dan diteliti, tim peneliti kemudian menjelaskan nilai potensial goal setting (penetapan tujuan) untuk diterapkan pada sopir truk dan kemudian perusahaan menentukan target yang jelas bagi para sopir truk. Setelah tiga bulan kedua peneliti secara seksama mencatat keadaan pelaksanaan kerja dan kemudian hasilnya. Peneliti ternyata naik 90 % dari kapasitas rata-rata. Tujuh tahun menawarkan tetap tinggi. Suatu keterangan mengapa prosedur seperti kerja meningkatkan hasil kerja. Alasannya adalah tenaga melihat dan atau mencatat beban truk mereka bangga akan prestasi ini, mereka juga melihat tujuan sebagai yang menantang ini permainan sesuatu menyenangkan bagi truk yang sopir mengalahkan orang lain (Gibson dkk, 1985).

Jadi penelitian ini telah menunjukkan satu ini kerja mereka penetapan sebab adalah alasan prestasi kerja. Sistem meningkatkan mengapa penetapan sasaran atau target itu motivasi dan penetapan atau target apabila dimasukkan ke dalam tatanan maka para pekerja akan melihat tujuan bagaimana ikhtiar mereka kerja pencapaian membantu menimbulkan hasil, ganjaran, dan kepuasan pribadi karena memuaskan target atau sasaran itu dorongan berprestasi dan kebutuhan harga diri aktualisasi diri, maka perencanaan seseorang sasarannya di masa datang akan lebih tinggi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat serta untuk goal setting adalah disimpulkan bahwa pengertian berdasarkan penetapan sasaran atau target berorientasi hasil. Manajemen yang berorientasi ini dianggap lebih baik karena lebih menekankan pencapaian hasil, kesempatan sehingga memberi manajemen yang sasaran pada kepada tenaga kerja untuk mengerti bagaimana seharusnya bekerja, dan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan lebih terbina karena terjadi interaksi antara yang memberi tugas dengan pelaksana. Secara umum pengertian goal setting itu adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai tenaga kerja.

## **2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Goal Setting**

Berdasarkan beberapa pendapat ahli (Locke dkk, 1981: Steers dan Porter, 1983; Davis, 1981; 1989), Cascio, 1987: Gibson, 1985; Davis & Newstrom, penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi goal setting adalah :

- a. Penerimaan (acceptance).
- b. Komitmen (commitment).



- c. Kejelasan (specifity).
- d. Umpan balik (feedback).
- e. Partisipasi (participation).
- f. Tantangan (challenger).

Untuk menjelaskan bagaimana terjadinya pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap sistem penetapan sasaran atau target berdasarkan hasil ini (goal setting), di bawah ini akan dijelaskan pengertian satu persatu faktor-faktor tersebut.

#### **a. Pengertian Denerimaan (acceptance)**

Penerimaan terhadap sasaran atau target yang tenaga kerja sebab tujuan ditetapkan terjadi karena adanya kemauan untuk menerima target yang dibebankan, sasaran yang efektif tidak hanya cukup diketahui saja tetapi juga harus dapat diterima tenaga kerja untuk dilaksanakan.

Menurut Davis dan Newstrom (1989) bahwa goal setting (penetapan sasaran atau target) merupakan alat motivasi yang efektif bila empat unsur dasar disertakan ke dalam sistem pengelolaan penetapan sasaran tersebut yaitu: (1) penerimaan; (2) spesifikasi; (3) umpan balik; dan (4) tantangan. Pada bagian berikutnya akan dijelaskan unsur-unsur di atas serta pengaruhnya terhadap penetapan sasaran.

Lebih lanjut Davis dan Newstrom mengemukakan bahwa penerimaan terhadap sasaran atau target tersebut harus dapat diketahui atau dimengerti oleh tenaga yang bersangkutan, dalam hal ini penerimaan sasaran yang ditetapkan harus dapat dipahami dan pihak pemberi target harus menjelaskan maksud dan kegunaan sasaran atau tujuan ditetapkan terhadap penerima atau tenaga kerja, karena penetapan tujuan yang sepihak tanpa penerimaan karyawan tidak akan membawa hasil. Oleh karena itu penting melibatkan tenaga kerja dalam proses penetapan sasaran atau tujuan bersama untuk memperoleh penerimaan.

Menurut Yoder (1979) produktivitas kerja akan lebih tinggi dan efisien bila ada perasaan bahwa diperlukan dalam penerimaan dan adanya sasaran yang diemban itu berguna dan pencapaian keberhasilan persetujuan terhadap pelaksanaan pencapaian sasaran atau target organisasi merupakan faktor utama dalam tanggung jawab tenaga kerja dalam menjalankan tugas-tugas.

Berkenaan pendapat di atas Likert (dalam Yoder, 1979) juga menjelaskan jenis aktifitas individu dalam organisasi yang mempunyai perasaan yang sama dalam penerimaan loyalitas atau kebersamaan satu sama lain dalam pelaksanaan kerja cenderung mengacu pada prestasi.

Dari sebuah penelitian pengaruh bentuk penilaian dari tiga dimensi goal setting yang dilakukan oleh Tziner dan Kopelman (1988), diperoleh data yang menunjukkan bahwa kejelasan, penerimaan, dan komitmen berhubungan dengan sasaran. Penelitian ini membuktikan bentuk penilaian mempengaruhi sistem pengelolaan penetapan sasaran (goal setting).

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa penerimaan akan penetapan sasaran atau target berpengaruh terhadap pelaksanaan kerja yang akan dilaksanakan tenaga kerja yang bersangkutan.

#### **b. Komitmen**

Pengertian komitmen secara umum adalah adanya suatu kesepakatan atau persetujuan antara tenaga kerja dengan perusahaan. Gibson dkk (1985) mengemukakan pengertian komitmen adalah keadaan yang melibatkan identifikasi dan loyalitas yang diwujudkan terhadap perusahaan tempat individu bekerja.

Mitchell (1985) menjelaskan individu yang kurang sepakat dengan sasaran atau target organisasi merupakan sikap negatif dan bisa berakibat kerugian. Kejadian di Amerika dalam 10 tahun terakhir, bahwa hilangnya jam kerja akibat

pemogokan dan kemangkiran bekerja. Contoh ini merupakan kejadian akibat adanya ketidaksetujuan tenaga kerja terhadap kebijakan perusahaan.

Huber (1985) menjelaskan bahwa antara penerimaan dan komitmen terhadap sasaran sering diartikan sama, tetapi kenyataan dalam gagasannya (construtes) berbeda. Penerimaan terhadap target atau sasaran berarti ada kesektujuan untuk melaksanakan, sedangkan komitmen itu bisa saja individu menerimanya tetapi belum tentu mau mengejar target atau sasaran yang dibebankan. Dengan demikian tenaga kerja dapat dikatakan menerima (acceptance) dan komitmen (commitment) terhadap pelaksanaan kerja untuk mencapai target apabila mengetahui dan mengerti akan sasaran yang dimaksudkan, serta ada kesediaan atau persetujuannya.

Griffin (1987) mengemukakan bahwa dapat efektif apabila ada pemahaman dari terhadap tujuan yang akan target catat goal setting tenaga dicapai, karyawan akan mendapat antara komitmen perusahaan dengan tenaga kerja yang sukses akan mendapat perioritaas untuk jenjang karir yang lebih tinggi, kemudian target yang ditetapkan harus jelas serta ada tenggang waktu yang efisien untuk pelaksanaan. Terakhir harus ada konsistensi dan ganjaran terhadap pelaksanaan pencapaian target sebagai tujuan utamanya dengan demikian tenaga kerja akan mendapat sesuatu yang memuaskan mereka.

Duffy dan Rusbult (dalam Brigham, 1991) menyatakan bahwa individu dalam organisasi akan memberikan komitmen lebih tinggi terhadap pekerjaan bila: (1) tenaga kerja puas dengan hasil (outcomes) yang mereka peroleh; (2) kesetiaan yang telah ditanamkan sebagai bagian dari hidupnya organisasi, antara lain: pelibatan diri, pemberian waktu dan energi dan kesetiakawanan (mutual friend) dan (3) tidak adanya pilihan lain yang lebih menguntungkan.

Dari pendapat-pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen atau kesepakatan atau kesetujuan tenaga kerja terhadap perusahaan untuk melaksanakan pencapaian sasaran atau target dapat berpengaruh terhadap sistem kerja goal setting.

### **c. Spesifikasi (Specifity)**

Pengertian speksifikasi atau keseksamaan sasaran tujuan menurut Gibson dkk, (1985) adalah derajat secara kuantitatif daripada sasaran atau tujuan itu.

Menurut Davis dan Nestrom (1989) penetapan sasaran harus jelas atau spesifik dan dapat diukur agar kerja dapat mengetahui kapan suatu target atau tenaga tujuan diperoleh atau dicapai. Instruksi yang jelas dan terarah memfokuskan kerja pada pelaksanaan pencapaian tenaga target karena patokan sebagai mempunyai keberhasilannya. Sasaran yang jelas menuntun harus dikerjakan atau dicapai, maka tenaga tersebut dapat mengukur kemajuannya. Tenaga kerja selalu dan berpedoman pada perintah yang samar jelas akan menimbulkan pengertian yang samar dan terarah.

Menurut Beck dan Hillmar (1978) jika sasaran itu adalah sebuah pernyataan dari hasil (outputs) yang spesifik atau jelas maka individu atau kelompok akan merencanaakn untuk meraih prestasi melalui usaha-usaha yang lebih kuat.

Terborg (dalam Muchnisky, 1987) lebih mengemukakan sasaran yang lebih khusus dan jelas menjadikan usahanya individu lebih memfokuskan lanjut akan untuk mengejar sasaran tersebut serta tingkah lakunya akan lebih terarah.

Blum dan Naylor (1968) juga mengemukakan pendapat bahwa informasi-informasi tentang sifat-sifat pekerjaan dapat dipandang sebagai spesifikasi atau kekhususan dari informasi yang diterima, dan pengetahuan terhadap sifat-sifat tersebut bisa dianggap sebagai perluasan terhadap pengetahuan individu pada kinerjanya. Sehingga dapat memotivasi individu tersebut.

Locke dkk, (1981) mengadakan penelitian tentang meta-analisis sistem penetapan sasaran terhadap kinerja. Dari 110 penelitian yang dinilai ternyata 99 menunjukkan sasaran yang jelas dan spesifik. Adanya tingkat kesulitan atau tantangan dalam pelaksanaan kerja dalam mencapai target atau sasaran

menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada penetapan sasaran atau target yang tingkat kesulitannya tidak ada atau samar-samar atau tanpa target sama sekali.

Penelitian yang melihat peranan sasaran atau target yang jelas atau spesifik terhadap kinerja, hasilnya menunjukkan adanya hubungan yang positif (Locke dkk, 1984; Dosset dkk., 1979; Bandura, 1977).

Latham dkk, (dalam Steers dan Porter, 1983) mengemukakan bahwa melibatkan karyawan dalam penetapan sasaran atau target yang spesifik dan jelas mempunyai dua keuntungan, akan menambah karyawan bahwa pekerjaan tersebut harus pengertian pertama diselesaikan, kedua menuntun pekerja pada penetapan tujuan yang tinggi daripada secara sepihak yang menentukan sendiri. Dengan kata lain lebih tinggi kinerjanya.

Secara garis besar beberapa pendapat dan penjelasan ahli-ahli menunjukkan di atas spesifikasi atau kejelasan sasaran mempengaruhi terlaksananya penetapan sasaran atau target, pelaksanaan mendapat sasaran yang tidak jelas akan membuat arah kerja tidak terpusat pada apa yang seharusnya perhatian utama tenaga kerjanya.

Berkenaan dengan pendapat ahli di atas, pustaka dilakukan Latham dan Yukl (1975); yang Locke (1980) menunjukkan secara konsisten bahwa sasaran atau tujuan yang jelas dan adanya tingkat tantangan yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

#### **d. Umpan Balik (feedback)**

Umpan balik kerja ini adalah informasi ini berasal dari dalam pengelolaan pekerjaan itu namun bisa orang informasi berasal dari itu lebih sendiri. Namun bisa informasi itu bisa berasal dari orang lain, bagaimana keadaan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, apakaah tergolong sukses, berhasil atau tidak berhasil. Sejalan dengan definisi diatas Davis dan Newstrom (1989) menyatakan bahwa umpan balik cenderung mendorong prestasi kerja menjadi lebih tinggi dan merupakan alat motivasi yang baik. Seorang atlet pelari harus mengetahui total waktu yang dibutuhkan untuk memenangkan suatu pertandingan. Seorang tenaga pemasaran mengetahui target atau unit produk yang harus dijualnya dalam jangka waktu tertentu dikatakan berhasil atau berprestasi. Oleh karena itu umpan balik pekerjaan dibutuhkan untuk memberi informasi dalam menerapkan taktik baru untuk meningkatkan hasil penjualan berikutnya.

Berkenaan dengan umpan balik pekerjaan ini dan Klein Campbell, (dalam Campbell dan menjelaskan bahwa balik itu penting umpan menggambarkan kemajuan pada pelaksanaan kerja, diperoleh informasi baru untuk menyiapkan tingkah laku apabila diperlukan. Luthans (1981) menekankan pada tenaga kerja yang mempunyai berprestasi tindak supaya menyusun taktik berdasarkan keakuratan informasi umpan balik diperoleh dari lingkungan kerja.

Yoder (1979) menjelaskan seharusnya lingkungan untuk kerja dilengkapi dengan umpan balik yang tepat menyesuaikan pelaksanaan tindakan berikutnya, guna untuk memperbaiki mutu kerja yang pada akhirnya menunjukkan kemajuan yang berarti, sehingga dapat dibedakan antara kondisi kerja yang berjalan normal dengan kondisi kerja yang memperoleh kemajuan. Lebih lanjut dijelaskan fungsi Yoder Kinerja digambarkan sebagai seseorang artinya dari kinerja yang dicapailah tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh umpan balik kemajuan juga kondisi tidak yang dicapainya. Studi Latham dan Yukl mengemukakan bahwa umpan balik merupakan yang penting untuk mempengaruhi kinerja, akan ada kemajuan tanpa ada penilaian atau balik clair pelaksanaan kerja.

Studi iyang dilakukan Locke dan Bryan (dalam Locke dkk. 1981) meneliti pengaruh umpan balik dan setting terhadap kinerja. Penelitian untuk mengetahui apakah hanya dimaksudkan kinerja saja hanya umpan balik dan pengaruh goal setting terhadap kinerja. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah hanya umpan balik saja yang secara langsung mempengaruhi kinerja atau hanya karena pengaruh sistem penetapan sasaran itu. Ternyata hasil yang didapat

menunjukkan bahwa umpan balik berpengaruh terhadap kinerja akibat sistem penerapan pengukuran prestasinya berdasarkan pada sasaran atau target yang ditentukan. Dengan kata lain adanya pengaruh umpan balik yang diberikan terhadap kinerja diakibatkan sistem penilaiannya berdasarkan target yang dicapai.

Penerimaan umpan balik juga akan memberi pengaruh untuk beraksi pada suatu perbuatan yang bermakna, jadi dapat dikatakan antara kerja dengan hasil yang didapat saling mempengaruhi (Leavitt, 1973). Sejalan dengan pendapat di atas. Stoner (1989) menyatakan bahwa pemberian umpan balik mengenai prestasi kerja yang diperoleh tenaga kerja mengakibatkan hasil kerja yang lebih baik pada masa yang akan datang.

Beck dan Hillmar (1976) menjelaskan bahwa sistem umpan balik kerja yang efektif diperoleh apabila individu atau kelompok memperoleh penjelasan cara-cara pelaksanaan dan evaluasi kerja. Penjelasan ini berupa catatan penjualan, laporan-laporan pelaksanaan kerja, hasil survei luar (pasar), survei dalam (organisasi) dan data-data pendukung lainnya.

Penjelasan hasil penelitian dan pendapat para ahli tersebut memberi pengertian bahwa umpan balik dari pelaksanaan kerja berpengaruh terhadap manajemen penetapan sasaran itu sendiri (goal setting).

#### **e. Partisipasi (participation)**

Menurut Beach (1975) partisipasi adalah proses yang melibatkan tenaga kerja dalam aktivitas organisasi secara mental dan fisik. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa partisipasi umumnya dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada tenaga kerja untuk mengemukakan sumbangan pikiran terhadap pemecahan masalah dan tindak lanjut pelaksanaan kerja. Gibson dkk. (1985) memberi pengertian partisipasi yaitu tenaga kerja yang terlibat dalam penentuan sasaran atau tujuan kerja serta pengembangan sasaran tersebut. Sedangkan eksperimen cumming dan Molly maupun Yukl (dalam Beach, 1975) menunjukkan manajemen partisipasi di berbagai bidang pekerjaan menunjukkan pengaruh yang positif terhadap pencapaian sasaran kerja.

Sejalan dengan pendapat di atas Locke dan Latham (dalam Steers dan Porter, 1983) meneliti peranan penetapan sasaran (goal setting) kelompok pertama yaitu partisipasi di dalam sistem pada dua kelompok, adanya keikutsertaan tenaga kerja dalam menetapkan sasaran atau target, kelompok kedua penetapan sasaran atau target hanya dilakukan supervisor saja. Hasilnya menunjukkan program keikutsertaan tenaga kerja dalam menentukan sasaran kerja, hasilnya lebih positif dan lebih tinggi dibanding dengan penetapan sasaran yang hanya dilakukan supervisor saja. Begitu pula penelitian Mento dkk, (dalam Landy, 1989) menunjukkan adanya pengaruh partisipasi terhadap goal setting, artinya keikutsertaan tenaga kerja dalam menentukan jumlah sasaran atau target berpengaruh terhadap kinerja.

Back dan Hilmar (1976) menyatakan proses sistem goal setting menciptakan kondisi positif bila nilai-nilai yang dimiliki organisasi mendukung perkembangan tenaga kerja serta adanya kesempatan mengemukakan pemikiran-pemikiran untuk organisasi.

Pendapat dan hasil penelitian para ahli di atas memberi gambaran bahwa partisipasi berpengaruh terhadap proses pengelolaan penetapan sasaran (goal setting) dan dengan demikian akan berpengaruh terhadap kinerja.

#### **f. Tantangan (challenge)**

Adanya tingkat tantangan dalam mencapai sasaran atau target yang ditetapkan akan membuat tenaga kerja bekerja lebih keras dan bersungguh-sungguh daripada tidak ada tantangan sama sekali. Pencapaian sasaran atau tujuan yang menantang menciptakan usaha-usaha pemecahan dan akan menimbulkan dorongan berbuat yang lebih baik lagi, namun sasaran harus masih

dalam jangkauan berkenaan dengan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki tenaga kerja.

Studi ahli yang menguji hubungan besarnya peranan sasaran yang mempunyai tantangan terhadap kinerja antara lain penelitian yang dilakukan Basset; Patton (dalam Locke, 1980). menemukan bukti yang positif bahwa sasaran atau tujuan yang mempunyai tantangan dalam pekerjaan menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada sasaran yang tidak mempunyai tantangan.

Locke dkk. (1981) menjelaskan sasaran atau target itu adalah sesuatu yang akan dicapai individu serta merupakan objek dari aksi atau perbuatan. Dalam tindakan dua aksi yang terjadi proses mental yang melibatkan dua faktor utama yaitu faktor isi (content) dan intensitas (intensity). Dalam faktor isi ada dua sub faktor yaitu spesifikasi dan tingkat kesulitan. Spesifikasi berarti tingkat keseksamaan dalam mencapai sasaran atau tujuan yang dimaksud. Riset lapangan dan laboratorium dari Locke (1980) juga membuktikan bahwa unsur yang spesifik dan tingkat tantangan yang dimiliki target atau sasaran hasilnya menunjukkan pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian Hampton (1981); Dubren (1982) menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian Locke (1980), bahwa sasaran atau target yang lebih menantang untuk dilaksanakan akan menentukan hasil kerja yang lebih tinggi, dan sasaran atau target yang lebih menantang untuk dilaksanakan akan menunjukkan hasil kerja yang lebih tinggi, dan sasaran yang lebih mudah dicapai atau dilakukan tidak menimbulkan usaha yang lebih gigih untuk memenuhi kebutuhan tercapainya kinerja yang lebih baik.

Penelitian Locke dkk (1981); Latham dan Saari (1979) menemukan bahwa individu dengan rancangan sasaran yang lebih sulit akan menampilkan kerja yang lebih baik dibanding dengan individu dengan sasaran yang relatif mudah. Pendapat ini sejalan dengan penjelasan Latham dkk (dalam Steers dan Porter, 1983) bahwa sasaran atau tujuan yang spesifik dan mempunyai tantangan menunjukkan hasil kerja yang lebih efektif.

Dari gambaran di atas dapat diartikan bahwa adanya tingkat tantangan (sasaran tidak terlalu mudah) dalam pelaksanaan pencapaian sasaran atau target akan berpengaruh terhadap efektifitas sistem penetapan sasaran. Sebab dengan usaha yang sungguh-sungguh dalam pekerjaan secara nyata akan menaikkan kinerja. Secara jelas diketahui bahwa adanya tingkat tantangan yang dimiliki sistem tersebut akan berpengaruh pada prestasi atau hasil penetapan sasaran atau target tersebut.

### **BAB III PEMBAHASAN**

#### **Peranan Goal Setting Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja**

Hahoney (dalam Campbell dan Campbell, 1990) menjelaskan bahwa produktivitas sebenarnya berasal dari kerangka kerja pelaksanaan kegiatan organisasi antara lain berasal dari sasaran atau tujuan yang ditargetkan dengan dari perencanaan dan evaluasi, dari hasil monitoring dan asesmennya serta dari umpan balik hasil kerja yang berhasil dicapai. Lebih lanjut Hohoney menjelaskan salah satu elemen untuk menaikkan produktivitas adalah mengutamakan penggunaan taktik pelaksanaan kerja dalam mencapai kinerja.

Berkenaan pendapat ahli tersebut, Sutermeister (dalam Harris, 1984) menjelaskan bahwa produktivitas itu ditentukan oleh pengembangan teknologi prestasi tenaga kerja. Prestasi atau kinerja ini adalah hasil gabungan dari motivasi dan kecakapan tenaga kerja.

Sejalan dengan pendapat di atas Latham dkk. (dalam Steer dan Porter. 1983) menjelaskan bahwa untuk memotivasi tenaga kerja menaikkan produktivitas, langkah yang harus ditempuh adalah menjelaskan apa yang dimulai atau dilanjutkan oleh tenaga kerja. Oleh harus karena itu produktivitas harus dijabarkan dalam bidang permasalahan tugas yang akan dilaksanakan.

Locke (dalam Shalley, 1991) menjelaskan produktivitas pada standar kinerja mengacu Artinya produktivitas tercapai bila standar bahwa individu. Prestasi sesuai dengan sasaran atau target yang dibebankan kepada tenaga kerja. Latham dan Baldes (dalam Gibson dkk) mengemukakan sistem penetapan sasaran akan memperbaiki kinerja sebab menciptakan arah pada pelaksanaan sehingga menjadi jelas pengertian individu pekerjaannya.

Kondisi akan melengkapi ini tenaga kerja guna untuk berbuat lebih banyak (1985) kerja, terhadap perasaan meraih prestasi, tumbuhnya tanggungjawab dan pemaknaan terhadap bidang pekerjaannya sehingga mereka dapat pekerjaannya dimasa lalu dan masa kini.

Locke (dalam Luthans, 1981) menjelaskan bahwa individu berusaha keras mencapai sasaran atau secara wajar emosional untuk memuaskan fatter keinginan-keinginan mereka (desires). Sasaran bahwa target dan itu memberi arah kepada perilaku dan pikiran serta tindakan- tindakan individu yang menuju kepada tujuan akhir yaitu (out comes), Locke juga menetapkan konsep-konsep kebutuhan dan nilai (need and value) sebagai asas konsep motivasi kerja bersamaan dengan pengetahuan serta dasar pikiran-pikiran (premises) individu yang menetapkan sasarannya lebih lanjut ditegaskannya, goal setting adalah pendekatan motivasional yang tepat dalam konteks manajerial, sehingga kegunaannya dapat memberi kontribusi penting dalam pembahasan dan aplikasi perilaku dalam organisasi untuk mencapai basil kerja yang memuaskan.

Sejalan dengan pendapat ahli di atas With dan Locke (dalam Locke dkk, 1981) menjelaskan bahwa sistem penetapan sasaran (goal setting) secara nyata memegang peranan penting terhadap produktivitas.

Dari penjelasan teori-teori dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen penetapan sasaran berdasarkan hasil (goal setting) mempengaruhi prestasi kerja sebab tenaga kerja dapat memberi tanggapan terhadap lingkungan kerja secara 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.

## **BAB IV KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Goal setting berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja. Dalam arti makin jelas goal setting makin tinggi prodiktivitas kerja karyawan.

Dari berbagai penelitian yang mengkaitkan sistem penetapan target dengan kinerja (performance) dapat dipakai sebagai acuan untuk menguji hubungan antara seting dengan produktivitas kerja. Penelitian Shalley dkk (1986) menunjukkan bahwa sistem penetapan sasaran atau target menaikkan prestasi kerja. Penemuan tersebut dikuatkan lagi oleh Kim (dalam Cambell dan Cambell, 1991, yang menunjukkan bahwa ada perbedaan kinerja penjualan tenaga pemasaran dalam kontrol group di departemen yang menerapkan goal setting dengan departemen yang tidak menerapkan goal setting. Dalam departemen yang menggunakan goal setting penjualan tenaga pemasarannya bertambah 32% dibanding dengan kontrol group lain yang tidak menggunakan goal setting hanya bertambah 3 %.

Hasil penelitian Locke dkk, (dalam Landy, 1989 ) selama 15 tahun meneliti goal setting, mengemukakan beberapa konklusi umum yaitu (1) 90% hasil dari berbagai eksperimen lapangan dan laboratorium menunjukkan adanya dukungan bahwa goal setting berhubungan dengan kinerja. (2) target atau tujuan dalam tugas–tugas pekerjaan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja oleh karena adanya perhatian, tindakan, mobilisasi energi untuk pelaksanaan tugas, dan motivasi pekerja untuk mengembangkan strategi yang sesuai guna pencapaian target atau sasaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi. A. 1989. *Psikologi terapan* (Penterjemah: Aryatmi Siswonardjono). Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Ancok, Jamaluddin. 1989. *Prospek PPSK*, No. 1 Tahun 1, Desember.
- As'ad, M. 1987. *Hubungan faktor umur, pendidikan, masa kerja dan kepuasan kerja terhadap produktifitas kerja pada petugas dinas luar asuransi*. Laporan Penelitian. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Bagir, Haider, 1991. Kolom Prospek. 5 Oktober 1991.
- Eandura, A. 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffa, New Jersey: Practice-Hall.
- Beach, Dale, S. 1975. *Personnel: the management of people at work*. 14th. Ed.). New York: McMillan Publishing Co. Inc.
- Beck. JR. A. C. and Hillmar, E. D. 1976. *Making MBO/R Work*. Addison-Wesley publishing Company Inc.
- Blum. M. L. and Naylor, J. C. 1968. *Industrial psychology its theoretical and social foundation*. New York: Harper & Row, Publisher Incorporated.
- Erigham, John, C. 1991. *Social psychology*. (2nd. Ed.) New York: HarperCollins Publisher Inc.
- Campbell. J. P. and Campbell, R. J. 1990. *Productivity in organizations*. San Fransisco: Josey-Bass Publisher.
- Cascio, Wayne, F. 1987. *Applied psychology in personnel management*. (3rd, Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Clibbattari, J. 1986. The biggest mistake, top masnagers make working woman. October, (47-54).
- Clindiff. E. W. Still, R. R. and Govani, N. A. D. 1988. *Dasar-dasar marketing modern*. (Penterjemah: M. Mannulang). Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Davis, K. and Newstrom, J. W. 1989. *Human behavior at work* (8th Ed.) Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Davis, K. 1981. *Human behavior at work organizational behavior*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

- Dosset. D. L., Latham. G. P., and Mitchell, T. B. 1979. *Effects of assigned versus participately set goals, knowledge of results, and industrial differences on employes behavior when goal difficulty is the constan.* Journal of Applied Psychology. Vol. 84. No. 3, 291-298.
- Dubren. Andrew J. 1982. *Organizational behavior Plano, texas:* business publications Inc.
- Feinberg. M. R. Tonofsky, R. and Tarrant, J. J. 1982. *The new psychology for managing people.* Englewood liffs, New Jersey: Prectice-Hall Inc.
- Forsyth, F. 1970. *Running an effective sales office* (2nd Ed.). England: Gower Publishing Company Limited.
- Ghiselli, E. E. and Brown, C. W. 1955. *Industrial psychology* (2nd Ed.). New Hill Book Company.
- Gibson. J. L. Ivancevich, J., and Donnelley, Jr. J. H. 1985. *Organization, behavior, structure, and Proceces.* (5th. Ed.). Texas: Business Publication Inc.
- Griffin, Ricky W. 1987. *Task design: an integrated proach.* Glenview. Illinois: Scott, Foresman Company.
- Hadipranata, A. F, Himam, F., dan Hartati, S. 1987. *Pengaruh penyuburan tugas (Job Enrichment) terhadap produktivitas kerja karyawan.* Laporan Penelitian. Yogyakarta: Fakultas Psikologis UGM.
- Hampton. David, R. 1981. *Contemporary management.* (2<sup>nd</sup>.Ed.). New York: McGraw-Hill International Book Company.
- Harris. JR. O. J. 1984. *Managing people at work: concepts and cases in interpersonal behavior.* Singapore: Jhon Wiley & Son. Inc.
- Hersey, P. and Blanchard. K. H. 1986. *Manajemen perilaku organisasi (edisi keempat).* Terjemahan oleh Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Himam, Fathul, 1983. *Pengaruh motif berafiliasi terhadap produktivitas kerja tenaga-tenaga "sales" du PT.Unilever Indonesia Depot Bandung.* Intisari Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- . 1989. *Perbedaan kualitas dimensi perilaku manajemen yang berprestasi dan yang kurang berprestasi.* Laporan Penelitian. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Huber. Vandra. L. 1935. *Effects of Tesk Difficulty, Goal Setting, and Strategy on performance of heuristic task.* Journal of Applied Psychology. Vol. 70. No. 3.
- Humble. John W. 1967. *Management of objective.* London: industrial education and research foundation.
- Jawa pos, 1992. *Resensi, Buku kiat pemasaran.* Edisi 4 November.
- Karn, H. W. and Gilmer, B. V. H. 1982. *Reading in industrial and business psychology.* New York: McGraw-Hill Book Company Inc.



- Kotler, Philip, 1982. *Marketing management, analysis, planning and control*. (4th, Ed.). New Delhi: Prentice-Hall of India, Private Limited.
- Landy, J. Frank, 1989. *Psychology of work behavior*. Belmont, California: Wadsworth Inc.
- Latham, Garry, P., and Yukl, Garry P. 1975. *Assigned versus participative goal setting with educated and on educated wood workers*. Journal of Applied Psychology. Vol. 80.
- Latham. G. P.. and Seari, L. M. 1979. *Importance of supportive relationship in goal setting*. Journal of Applied Psychology. Vol. 64, No. 2.
- Leavitt, Harold, J. 1973. *Managerial psychology*. (3rd. Ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Lembaga Pengabdian pada Masyarakat (LPM). 1982. *Buku kumpulan materi lokakarya produktivitas sebagai keberhasilan usaha*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Locke. E. A., Federic, E.. and Bobko, F. 1984. *Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance*. Journal of Applied Psychology. Vol. 69. No. 2.
- Locke. E. A. 1980. *Latham versus komaki: a tale of paradigms*. Journal of applied Psychology. Vol.65.No. 1.
- Locke. E. A.. Saari L. M.. Shaw E. N. and Lathan. G. P. 1981. *Goal setting and task performance: 1969-1980*. Psychological Buletin. Vol. 90. No. 1.
- Luthans. F. 1981. *Organizational behavior* (3rd Ed.) New York: McGraw-Hill Book Company.
- Maier. N. R. F. 1973. *Psychology in industry* (2<sup>nd</sup>. Ed) Boston: Publisher Houghton Mifflin Company.
- Martaniah. S. M.. Rasimin, B. S., Pratiknya A. W., Sutomo, A. W. dan Himam, F. 1990. *Hubungan antara tingkat terpenuhinya kebutuhan fisik minimal dan produktivitas kerja di Propinsi Jawa Tengah dan Sumatera Utara*.Laporan Penelitian. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Matsui. T.. Okada, A., and Kakuyama T. 1982. *Influence of achievement need on goal setting performance, and feedback effectivenesses*. Journal of Applied Psychology. Vol. 67, No. 5.
- Mitchell, Terrence R. 1985. *People in organization. An Introduction to Organizational Behavior*. New Delhi: McGraw-Hill Book Company.
- Muchinsky, Paul M. 1987. *Psychology applied to Work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Chicago. Illinois: The Dorsey Press.
- Nasution Mohammad. 1991. *Karyawan adalah assetp*. Jakarta 25 Mei.
- Pratidnia. Sidharta. 1991. *Taktik dan strategi*. No. 1,12 Oktober 1991.
- Prospek. 1991. *Kolom Manajemen*. Edisi 18 Januari.

- Revianto, J. 1985. *Produktivitas dan manajemen Seri Produktivitas IV*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Rewoldt. S. H. and Scott. J. D. 1973. *Marketing manage Introduction to. Text and Cases*. (revised Ed.). Homewood. Illinois: Richartd D. Irwin Inc.
- Robertson I. T., and Cooper C. L. 1983. *Human behavior organizations*. England: Mcdonald & Evans Ltd.
- Sobur. Taufik, 1983. *Pengembangan sumber daya manusia*. produktivitas. No. 1.
- Schnake, M. E., Bushardt, S. C. and Spott Swood, C. 1984. *Internal work motivation and intrinsic job satisfaction: the effects goal clarity, goal difficulty, participation in goal setting, and task complexity*. Group and organization studies. Vol. 9. No. 2.
- Schultz, Duane, P. 1970. *Psychology and industry*. The Macmillan company. London: Collier-McMillan Limited.
- Shalley, Christina, E. 1991. *Effects of productivity goals, creativity goal, and personal discretion on individual creavity*. Journal of Applied Psychology.vol. 76. No. 2.
- Sinungan, Muchdarsyah, 1987. *Produktivitas apa dan bagaimana*. Jakarta: Penerbit PT. Bina Aksara.
- Siswanto, Bejo, 1987. *Manajemen tenaga kerja ancangan dalam pendayagunaan dan pengembangan unsur tenaga kerja*. Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Stanton, W. J., and Buskirk, R. H. 1984. *Management of the sales force*. (Revised Ed.). Homewood, Illinois:Richard D. Irwin Inc.
- Sterrs, R. M., and Porter, L. W. 1983. *Motivator and behavior*. (3rd. Ed.). New York: McGraw-Hill Book company.
- Stoner, James. A. F. 1989. *Manajemen*. (jilid 1, Penterjemah Alfonsus Sirait). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Strauss and Sayless, 1981. *Manajemen personalia*. PPM Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Tziner, A and Kopelman, R. 1988. *Effects of rating format on goal setting dimension: a field experiment*. Journal of Applied Psychology. Vol. 78. No. 2, 179185.
- Wexley, K. N., dan Yukl. G. A. 1988. *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. (Terjemahan oleh Muh.Shobaruddin). Jakarta: Penerbit PT. Bina Aksara.
- Wrightman, L. S., and Deaux, K. 1981. *Social psychology in 80s*. Montrey: Book Cole Publishing Co.
- Yoder, Dale. 1979. *Personnel management an industrial relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India, Private Limited.