KITA MENULIS

TEORI-TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sisca•Erbin Chandra•Onita Sari Sinaga•Erika Revida
Sukarman Purba•Fuadi•Marisi Butarbutar•Hengki MP. Simarmata
Muhammad Munsarif•Hery Pandapotan Silitonga

Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis:
Sisca, Erbin Chandra, Onita Sari Sinaga, Erika Revida
Sukarman Purba, Fuadi, Marisi Butarbutar, Hengki MP. Simarmata
Muhammad Munsarif, Hery Pandapotan Silitonga

Penerbit Yayasan Kita Menulis

Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2020

Penulis:
Sisca, Erbin Chandra, Onita Sari Sinaga, Erika Revida, Sukarman Purba, Fuadi, Marisi Butarbutar, Hengki MP. Simarmata, Muhammad Munsarif, Hery Pandapotan Silitonga; Editor: Janner Simarmata

Desain Sampul: Tim Kreatif Kita Menulis
Sampul: pngguru.com

Penerbit
Yayasan Kita Menulis
Web: kitamenulis.id
e-mail: press@kitamenulis.id
WA: 0821-6453-7176

Sisca, dkk.
Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia
Yayasan Kita Menulis, 2020
xvi; 176 hlm; 16 x 23 cm
ISBN: 978-623-6512-25-8
Cetakan 1, Juni 2020
I. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia
II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
Ijin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah SWT karena dengan karunia-Nya buku Teori-Teori Manajemen SDM dapat diselesaikan.

Teori manajemen dapat membantu memajukan profesi manajemen. Kerja sama antara teoritisi manajemen dengan praktisi manajemen dapat membuahkan hasil yang mengagumkan. Perkembangan teori manajemen sampai pada saat ini telah berkembang dengan pesat. Tapi sampai detik ini pula belum ada suatu teori yang bersifat umum ataupun berupa kumpulan-kumpulan hukum bagi manajemen yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Buku ini terdiri dari 10 (sepuluh) bab, yaitu :
Bab 1 Pengertian dan Fungsi Manajemen SDM
Bab 2 Kepuasan Kerja
Bab 3 Disiplin
Bab 4 Produktivitas Kerja
Bab 5 Motivasi
Bab 6 Prestasi Kerja
Bab 7 Kompensasi
Bab 8 Kompetensi
Bab 9 Produktivitas Kerja
Bab 10 Kepemimpinan

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada teman-teman sejawat yang telah memberikan masukan-masukan positif selama penulisan buku ini.

Medan, Mei 2020

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar v
Daftar Isi vii
Daftar Gambar xi
Daftar Tabel xiii

Bab 1 Pengertian dan Fungsi Manajemen SDM
1.1 Pendahuluan 1
1.2 Pengertian Manajemen SDM 2
1.3 Fungsi Manajemen SDM 3
1.4 Tujuan Manajemen SDM 11
1.5 Peran Manajemen SDM 13

Bab 2 Kepuasan Kerja
2.1 Pendahuluan 17
2.2 Pengertian 18
2.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja 20
2.4 Teori-teori Kepuasan Kerja 25
2.5 Ciri-ciri Pegawai yang Tidak Puas 27
2.6 Indikator Kepuasan Kerja 29
2.7 Mengukur Kepuasan Kerja 29
2.8 Dampak Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Perusahaan 34
2.9 Kesimpulan 38

Bab 3 Disiplin
3.1 Pendahuluan 41
3.2 Pengertian Disiplin 42
3.3 Jenis-Jenis Disiplin Kerja 43
3.4 Pendekatan Disiplin Kerja 45
3.5 Unsur-Unsur Memengaruhi Disiplin Kerja 49
3.6 Sanksi Pelanggaran Kerja 53

Bab 4 Produktivitas Kerja
4.1 Pendahuluan 57
4.2 Pengertian Produktivitas Kerja 58

4.3 Indikator Produktivitas Kerja 60
4.5 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Produktivitas Kerja 63

Bab 5 Motivasi
5.1 Pendahuluan..... 73
5.2 Pengertian Motivasi..... 74
5.3. Fungsi dan Proses Terjadinya Motivasi..... 75
5.4. Pemberian dan Sumber Motivasi 79
5.5 Teori-Teori Motivasi 81

Bab 6 Prestasi Kerja
6.1 Pendahuluan.....93
6.2 Pengertian Prestasi Kerja 94
6.2.1 Sistem Penilaian Prestasi Kerja 94
6.2.2 Pendekatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja 95
6.2.3 Faktor Yang Memengaruhi Penilaian Prestasi Kerja.....96
6.2.4 Syarat-syarat Penilaian 98
6.2.5 Unsur-unsur Yang Dinilai 99
6.2.6 Indikator dalam Penilaian Prestasi Kerja 100
6.3 Kinerja.....101
6.3.1 Penilaian Kinerja Pegawai.....103
6.3.3 Proses Penyusunan Penilaian Kinerja 103
6.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja 104
6.3.5 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja.....105
6.3.6 Indikator Kinerja 106

Bab 7 Kompensasi
7.1 Pendahuluan.....109
7.2 Pengertian dan Filosofi Kompensasi 110
7.3 Pendekatan Kompensasi 111
7.4 Jenis Kompensasi 112
7.5 Tujuan Kompensasi.....113
7.6 Faktor Memengaruhi Kompensasi.....114
7.7 Keadilan Dalam Kompensasi 116
7.8 Evaluasi Pekerjaan Dalam Kompensasi 118
7.9 Metode Evaluasi Pekerjaan 119
7.10 Penetapan Harga Pekerjaan 120
7.11 Efektivitas Kompensasi 121
7.12 Isu Penting Dalam Kompensasi 122

Bab 8 Kompetensi
8.1 Pendahuluan.....125
8.2 Pengertian Kompetensi.....127
8.3 Manfaat Kompetensi.....129
8.4 Karakteristik Kompetensi.....131
8.5 Model Kompetensi.....133
8.6 Standar Kompetensi.....136

Bab 9 Produktivitas Kerja
9.1 Pendahuluan.....139
9.2 Pengertian Produktivitas Kerja.....140
9.3 Indikator Produktivitas Kerja.....142
9.4 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Produktivitas Kerja.....145

Bab 10 Kepemimpinan
10.1 Pendahuluan.....155
10.2 Pemahaman Tentang Kepemimpinan.....156
10.3 Perbedaan Antara Kepemimpinan Dengan Manajemen.....158
10.4 Peran Kepemimpinan.....159
10.5 Syarat-Syarat Kepemimpinan.....161
10.6 Gaya Kepemimpinan.....164
10.7 Implikasi Teori Kepemimpinan.....165

Daftar Pustaka.....101

Daftar Gambar

Gambar 1.1: Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 4
Gambar 1.2: The Goals of HRM.....11
Gambar 2.1: Reward Performance Model of Motivation.....32
Gambar 2.2: Sikap yang dinilai secara individu.....33
Gambar 5.1: Proses Motivasi.....76
Gambar 5.2: Proses Motivasi Dasar.....77
Gambar 5.3: Proses Motivasi Tahap Awal 77
Gambar 5.4: Hirarkhi Kebutuhan Maslow 82
Gambar 5.5: Teori dua faktor dari Herzberg 84
Gambar 5.6: Teori ERG dan hubungan Frustasi, Keinginan dan Kepuasan dari kebutuhan 86
Gambar 5.7: Komponen dari Motivasi 87
Gambar 5.8: Expectancy Theory.....88
Gambar 6.1: Faktor yang memengaruhi prestasi kerja 98
Gambar 8.1: Model Kompetensi 134

Daftar Tabel

Tabel 3.1: Perspektif disiplin kerja 43

Bab 1

Pengertian dan Fungsi Manajemen SDM

1.1 Pendahuluan

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya yang berkualitas untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, salah satunya adalah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM dipandang sebagai sumber daya yang paling istimewa di antara sumber daya organisasi lainnya karena merupakan penggerak bagi berjalannya seluruh aktivitas dalam organisasi. Tanpa SDM, maka sumber daya organisasi yang lain tidak dapat berfungsi sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai. SDM dapat dikatakan sebagai sumber daya utama dari keseluruhan sumber daya lainnya yang berfungsi untuk menggerakkan roda organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dewasa ini, terjadi perubahan yang cukup signifikan pada keseluruhan aktivitas organisasi di mana aktivitas yang selama ini dilakukan secara manual telah beralih ke dalam pelaksanaan secara online. Untuk mendukung kelancaran aktivitas organisasi, maka diperlukan sumber daya manusia yang mengerti mengenai penggunaan teknologi dan berkompeten di bidangnya masing-masing. Sementara sumber daya organisasi lainnya dapat diperoleh dengan

mudah, sumber daya manusia yaitu karyawan yang memiliki kompetensi seperti yang dibutuhkan oleh organisasi sangat sulit untuk diperoleh, padahal mereka adalah kunci kesuksesan organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing dan merupakan aspek penting yang berperan untuk membangun bisnis baru, menciptakan produk baru, menemukan pasar baru, dan memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan (Rothwell and Kazanas, 2003; Hastuti et al., 2020; Purnomo et al., 2020).

Dengan demikian, SDM tidak dapat disamakan kedudukannya dengan sumber daya lainnya dalam organisasi yang hanya dimanfaatkan untuk mencapai tujuan seperti mesin tetapi harus diberdayakan oleh organisasi sehingga dapat membawa hasil yang semakin optimal ke depannya. Manusia bukan lagi sebagai alat tetapi harus dilihat sebagai aset organisasi yang perlu dikelola secara optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Untuk itu, diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi agar pengelolaan sumber daya manusia yaitu karyawan dalam organisasi dapat dilakukan secara optimal.

1.2 Pengertian Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen SDM) ialah pendekatan yang digunakan untuk menggantikan manajemen personalia berkaitan dengan proses pengelolaan orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Meskipun pada praktiknya apa yang dilakukan dalam manajemen SDM pada saat sekarang ini identik dengan apa yang dilakukan dalam manajemen personalia, namun terdapat beberapa perbedaan ruang lingkup dalam pelaksanaannya. Manajemen personalia hanya bertanggung jawab untuk mempekerjakan orang, menggaji mereka, serta memecat mereka pada akhirnya. Sedangkan manajemen SDM menggunakan pendekatan yang lebih terencana yaitu memilih orang yang tepat untuk dipekerjakan, memberikan pelatihan kepada mereka, menyusun desain pekerjaan, serta merancang sistem kompensasi termasuk rencana tunjangan dan pelayanan yang diberikan untuk menjamin kesehatan dan kesejahteraan karyawan (Bahuguna and Kumari, 2006).

Manajemen SDM merupakan sebuah perencanaan yang strategis, terpadu dan sistematis mengenai pengadaan, pengembangan serta pemeliharaan kesejahteraan orang-orang yang terlibat dalam organisasi, di mana praktik manajemen SDM berhubungan dengan semua kegiatan mengenai penerimaan

dan pengelolaan seseorang dalam organisasi. Praktek manajemen SDM dibangun dari dasar pemikiran yang merupakan gabungan dari ilmu perilaku dan teori manajemen strategis, modal manusia, dan hubungan industrial (Armstrong, 2009). Manajemen SDM adalah suatu seni atau ilmu dalam mengelola peran dan hubungan sumber daya manusia yaitu karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien serta dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung tercapainya tujuan bersama antara organisasi, karyawan dan masyarakat. Dalam pelaksanaanya, kajian manajemen SDM menggunakan gabungan dari beberapa bidang ilmu seperti sosiologi, psikologi dan sebagainya (Zainal et al., 2015).

Manajemen SDM dapat dilihat sebagai proses pengelolaan SDM yang ada dalam organisasi melalui aktivitas merencanakan, mengorganisasikan, menyusun staf, menggerakkan, dan mengawasi pelaksanaan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen SDM berkaitan dengan pengelolaan SDM dalam organisasi melalui pelaksanaan aktivitas umum organisasi dan fungsi operasionalnya. Manajer SDM adalah pihak yang menjalankan aktivitas pengelolaan tersebut melalui kewenangan dari manajer umum untuk mengatur SDM dalam sebuah organisasi (Bangun, 2012). Dalam penerapannya, manajemen SDM berhubungan dengan semua praktik manajemen dan pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi SDM yang ada dalam organisasi secara langsung (Sinambela, 2018).

1.3 Fungsi Manajemen SDM

Manajemen SDM memiliki tugas untuk mengelola SDM dalam organisasi yaitu karyawan secara efektif dan efisien agar tercipta kepuasan kerja karyawan yang dapat membawa peningkatan kinerja karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam melakukan tugas tersebut, terdapat beberapa fungsi operasional yang harus dijalankan oleh manajer SDM supaya pencapaian tujuan organisasi dapat terpenuhi secara optimal. Pada Gambar 1.1 menunjukkan fungsi operasional manajemen SDM sebagai berikut:

Gambar 1.1: Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (Bangun, 2012)

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini berkaitan dengan segala kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Kuantitas dan kualitas karyawan yang dibutuhkan ditentukan melalui dokumen analisis pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Aktivitas dalam pengadaan sumber daya manusia meliputi:

a Analisis Pekerjaan

Melalui kegiatan analisis pekerjaan, organisasi akan mendapatkan informasi yang mereka inginkan mengenai sebuah pekerjaan tertentu. Dari informasi yang diperoleh dapat ditentukan deskripsi pekerjaan dan persyaratan yang harus dimiliki seorang karyawan untuk menduduki sebuah jabatan tertentu. Hasil dari pelaksanaan analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan (job description) dan spesifikasi pekerjaan (job specification) bagi setiap posisi pekerjaan yang ada dalam sebuah organisasi. Hasil tersebut dapat dimanfaatkan sebagai acuan untuk melaksanakan kegiatan manajemen SDM lainnya dalam organisasi.

b Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan perencanaan perlu dilaksanakan agar terjadi kesesuaian antara kuantitas dan kualitas karyawan yang diterima dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan untuk memastikan kesesuaian antara ketersediaan SDM dengan kebutuhan organisasi akan SDM tersebut pada suatu periode waktu tertentu. Hasil dari kegiatan perencanaan ini digunakan untuk menentukan proses rekrutmen dan serangkaian kegiatan manajemen SDM lainnya yang akan dilaksanakan.

c Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Kegiatan rekrutmen dijalankan sebagai pemenuhan kebutuhan akan karyawan dalam menduduki posisi-posisi tertentu yang mengalami kekosongan pada organisasi. Rekrutmen dapat dilakukan oleh organisasi baru maupun organisasi lama yang telah ada sebelumnya. Bagi organisasi baru, rekrutmen dijalankan untuk mengisi keseluruhan posisi pekerjaan yang ada sesuai dengan struktur organisasi dan analisis pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Sedangkan bagi organisasi lama, rekrutmen bisa saja dilakukan pada saat organisasi melakukan perluasan usaha atau penambahan kapasitas produksi untuk mengisi beberapa posisi tertentu di organisasi yang sedang mengalami kekosongan.

d Seleksi Sumber Daya Manusia

Kegiatan seleksi dilaksanakan untuk memastikan organisasi mendapatkan karyawan dengan kualitas seperti yang dibutuhkan. Seleksi dilaksanakan apabila jumlah calon karyawan yang melamar lebih banyak daripada jumlah karyawan yang dibutuhkan organisasi. Penyeleksian SDM merupakan proses untuk menyaring dan mendapatkan calon karyawan yang dipandang paling sesuai untuk menempati posisi yang ada pada organisasi.

e Penempatan Sumber Daya Manusia

Kegiatan terakhir dalam pengadaan SDM yaitu penempatan karyawan pada posisi yang tepat dengan mempertimbangkan bakat dan kemampuan yang dimilikinya. Apabila manajer SDM dapat memosisikan karyawan sesuai dengan bakat dan kemampuan mereka, maka akan tercipta kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan tersebut. Sebaliknya, jika manajer SDM gagal dalam menempatkan karyawan

maka akan berdampak pada tingkat absensi dan turnover karyawan yang tinggi sebagai akibat dari ketidakpuasan karyawan tersebut.

2 Pengembangan

Kita hidup dalam dunia yang selalu mengalami perubahan setiap saat. Tampaknya, tidak ada hari yang dilalui tanpa penemuan baru yang terjadi di setiap aspek kehidupan manusia. Untuk itu, organisasi harus dapat beradaptasi terhadap perubahan yang muncul dengan melakukan pengembangan pada berbagai bidang organisasi agar mampu bertahan menghadapi perubahan tersebut. Aktivitas yang tercakup dalam pengembangan meliputi:

a Pengembangan Sumber Daya Manusia

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa SDM dewasa ini sebagai aset organisasi yang perlu diberdayakan dengan baik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang lebih optimal ke depannya. Untuk itu, organisasi perlu senantiasa melakukan pengembangan SDM yang dimilikinya dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat diberikan baik kepada karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru yang telah lulus proses seleksi biasanya akan diikutkan dalam kegiatan pelatihan untuk membiasakan dan menyesuaikan diri mereka antara teori yang mereka pelajari sebelumnya dengan proses kerja di lapangan. Kegiatan ini sangat penting untuk membantu karyawan baru memahami tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya nanti. Kegiatan pendidikan juga penting bagi karyawan lama ketika mereka hendak mendapatkan kenaikan jabatan yang membutuhkan tingkat pendidikan tertentu. Selain itu, ketika terjadi mutasi kerja ataupun pengadopsian teknologi baru dalam organisasi, karyawan juga seharusnya diikutkan dalam kegiatan pelatihan untuk menyesuaikan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka terhadap pekerjaannya.

b Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan serangkaian proses untuk mempermudah seorang karyawan mencapai sasaran karir yang diinginkan melalui peningkatan kemampuan seseorang terhadap pekerjaan tertentu. Kegiatan dalam pengembangan karir dilakukan untuk membantu karyawan dalam mencapai rencana karir yang diinginkan dengan memberikan pendidikan, pelatihan, serta meningkatkan pengalaman kerja karyawan (Hutabarat et al., 2018). Agar

pengembangan karir dapat berjalan dengan baik maka diperlukan adanya perencanaan karir, yaitu proses pengidentifikasian langkah-langkah yang perlu diambil seorang karyawan untuk menggapai sasaran karirnya. Organisasi perlu memperhatikan proses pengembangan karir dari individu yang ada dalam organisasi sehingga dapat menentukan kelayakan mereka dalam menduduki sasaran karir tersebut.

c Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan proses perubahan yang dilakukan secara terencana terhadap sistem dan struktur organisasi yang ada. Terkadang perlu dilakukan berbagai perubahan terhadap bentuk, jenis dan sistem kerja organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan. Perluasan atau penyempitan organisasi perlu dilakukan dengan menyesuaikan pada banyaknya kegiatan yang diperlukan untuk merealisasikan pemenuhan kebutuhan organisasi terhadap permintaan konsumen yang selalu berubah.

d Manajemen dan Penilaian Kinerja

Manajemen kinerja yaitu serangkaian proses yang dijalankan untuk membawa peningkatan terhadap kinerja organisasi yang dicapai melalui pengembangan kinerja dari individu dan tim. Tingkat kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan yang diharapkan (Dharma et al., 2020). Untuk itu, pencapaian kinerja karyawan yang optimal perlu menjadi perhatian karena merupakan kunci sukses sebuah organisasi (Daulay et al., 2019). Dalam menerapkan manajemen kinerja perlu dilakukan penilaian kinerja (performance appraisal), yaitu upaya organisasi untuk menilai prestasi kerja karyawannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan karyawan bersangkutan. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan oleh manajer SDM ketika melakukan aktivitas pengembangan SDM dan pengembangan karir.

3 Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan baik dalam bentuk fisik maupun non fisik yang dibayarkan oleh organisasi sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan dalam organisasi (Listyarini et al., 2018). Organisasi perlu mengembangkan sistem kompensasi yang memberikan imbalan kepada karyawan dengan memperhatikan asas keadilan dan kelayakan sebagaimana kontribusi yang telah

mereka berikan atas pekerjaannya dalam organisasi. Kompensasi dapat dibagi ke dalam dua bentuk yaitu:

a Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial yaitu penghargaan berupa uang yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada karyawan atas hasil kerjanya dalam organisasi. Kompensasi finansial langsung berupa gaji/upah, tunjangan, bonus, dan insentif yang dibayarkan secara langsung kepada karyawan dalam bentuk uang. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung berupa pengadaan jaminan sosial dan kesehatan, pemberian pensiun, paket liburan, dan berbagai tunjangan lain yang tidak diberikan dalam bentuk uang secara langsung kepada karyawan.

b Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial yaitu penghargaan yang diterima karyawan tidak dalam bentuk uang, tetapi berupa perasaan puas seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan tempatnya bekerja. Penghargaan yang diterima dapat berbentuk pengaturan waktu kerja yang luwes, pembagian kerja yang jelas, manajer yang adil, dan rekan kerja yang ramah.

4. Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian perlu dilakukan oleh organisasi untuk menyesuaikan antara keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Hal ini perlu diperhatikan terutama ketika menetapkan kebijakan organisasi agar penerapan kebijakan tersebut ke depannya dapat dijalankan dengan baik oleh karyawan. Untuk itu, organisasi perlu mempertimbangkan posisi karyawan ketika hendak menentukan kebijakan organisasi. Aktivitas yang tercakup dalam pengintegrasian meliputi:

a Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan gabungan dari beberapa nilai dan sikap yang dapat mendorong dan merangsang seorang karyawan untuk melakukan pekerjaannya (Hutabarat et al., 2018). Hal yang perlu diperhatikan ketika memberikan motivasi kerja adalah bagaimana rangsangan yang diberikan dapat memunculkan semangat kerja karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik demi pencapaian tujuan organisasi. Pemberian kompensasi merupakan suatu kewajiban organisasi dan termasuk ke dalam salah satu bentuk

motivasi. Yang perlu diperhatikan adalah bagaimana pemberian kompensasi tersebut menarik dan bermanfaat bagi mereka yang memiliki hak. Selain melalui pemberian kompensasi, sebagian manajer juga berusaha mendorong karyawannya agar memiliki motivasi instrinsik, di mana karyawan berupaya memunculkan dorongan dari dalam diri sendiri agar bersedia melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik meskipun tanpa diperintah oleh pimpinan.

b Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah perasaan yang muncul dari dalam diri karyawan berkaitan dengan pekerjaannya. Jika seorang karyawan merasakan bahwa pekerjaannya menarik, menyenangkan dan sesuai dengan keinginannya, maka akan timbul kepuasan terhadap pekerjaan tersebut. Kondisi ini akan terlihat dari hasil kerjanya, di mana kepuasan kerja umumnya mampu meningkatkan kinerja karyawan bersangkutan. Kepuasan kerja karyawan juga perlu ditingkatkan agar mendukung peningkatan kualitas SDM untuk membantu organisasi menghadapi persaingan yang terjadi (Listyarini et al., 2018).

c Kepemimpinan

Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seorang manajer dalam memengaruhi individu maupun tim untuk melakukan tugas pekerjaannya dengan baik melalui pemanfaatan sumber daya organisasi secara optimal untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Seorang pemimpin yang baik akan menentukan visi terlebih dahulu sebagai arah yang akan dicapai organisasi ke depannya, kemudian mengalokasikan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai visi tersebut. Dengan didukung oleh kepemimpinan yang baik tentunya mampu membawa peningkatan terhadap motivasi kerja daripada karyawan (Handayani et al., 2019).

5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Fungsi terakhir yang perlu dilakukan dalam manajemen SDM adalah pemeliharaan terhadap SDM yang dimiliki. Pemeliharaan karyawan merupakan upaya organisasi untuk membuat karyawan yang loyal tetap betah bertahan di organisasi. Hal ini perlu dilakukan karena karyawan yang loyal umumnya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang berdampak kepada kinerja yang tinggi. Manajer yang sukses adalah manajer yang selalu peka terhadap hal-hal yang dibutuhkan oleh karyawannya dan berupaya menjaga mereka dari bahaya-bahaya yang mungkin terjadi berkaitan dengan pelaksanaan

kerjanya. Manajer yang sukses menyadari bahwa kunci keberhasilan organisasi berada di tangan para anggota organisasi tersebut, sehingga perlu diperhatikan keamanan dan kenyamanan mereka selama melaksanakan pekerjaannya. Aktivitas yang tercakup dalam pemeliharaan sumber daya manusia meliputi:

a Komunikasi Kerja

Komunikasi kerja berkaitan dengan kegiatan untuk menyalurkan informasi dari satu pihak kepada pihak lainnya mengenai pekerjaan sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik. Manusia tidak akan terlepas dari yang namanya komunikasi di manapun mereka tinggal atau apapun jenis pekerjaannya dikarenakan manusia adalah makhluk kodrati yang tidak bisa hidup sendirian (Ambarita et al., 2018). Dalam suatu organisasi tidak akan terlepas dari komunikasi kerja setiap harinya, baik berupa perintah dari seorang manajer kepada karyawan, penyampaian laporan hasil kerja dari karyawan kepada manajer, pertukaran informasi antar karyawan setingkat dan antar manajer serta pertukaran informasi antar karyawan dengan manajer dalam bagian yang berbeda. Dapat dilihat bahwa hampir setiap aspek pekerjaan dalam organisasi melibatkan yang namanya komunikasi. Jika terdapat kekeliruan dalam penyampaian informasi, maka akan berakibat fatal terhadap kerja yang dihasilkan. Untuk itu, seorang manajer perlu mengelola komunikasi yang terjadi agar komunikasi tersebut berjalan dengan efektif.

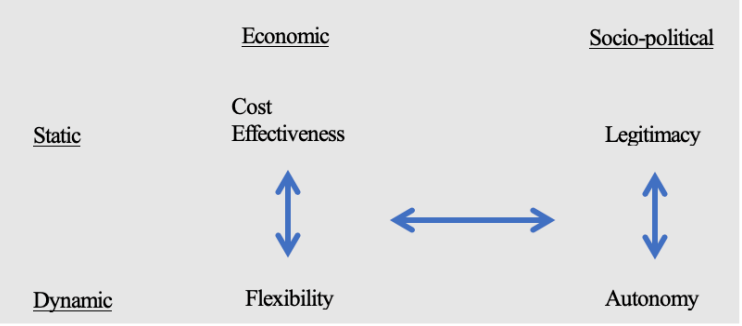
b Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melindungi karyawan dari bahaya dalam pekerjaan yang dapat mengakibatkan kecelakaan kerja. Kecelakaan kerja dapat terjadi karena faktor pekerjaan yang memang berbahaya ataupun faktor kecerobohan dari manusianya sendiri. Para pemberi kerja memiliki tanggung jawab untuk melindungi karyawannya dari resiko kecelakaan yang mungkin terjadi. Kesehatan kerja merupakan suatu kondisi di mana karyawan bebas dari gangguan penyakit yang mungkin timbul ketika mereka melakukan pekerjaannya. Kesehatan kerja umumnya dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja dan mental karyawan sendiri. Organisasi perlu menjaga lingkungan kerja agar selalu bersih sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan jauh dari penyakit. Sedangkan pekerjaan yang bebas dari permasalahan akan membawa dampak baik bagi mental karyawan tersebut yang berpengaru terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Kebanyakan organisasi yang berhasil menyiapkan suatu lembaga konsultan dan

pembimbingan (konseling) khusus dalam organisasi untuk membantu mengatasi permasalahan pekerjaan yang terjadi.

1.4 Tujuan Manajemen SDM

Tujuan manajemen SDM adalah untuk mempekerjakan dan mempertahankan orang yang tepat dalam organisasi dengan cara mengembangkan sebuah sistem bisnis yang mampu mendukung dan memotivasi mereka, serta membantu menyelaraskan antara sasaran setiap departemen dengan sasaran organisasi secara keseluruhan. Fungsi manajemen SDM yang efektif akan menggunakan cara yang tidak merugikan pihak manapun untuk mencapai semua tujuan tersebut. Selain itu, manajemen SDM juga harus memastikan kepatuhan organisasi terhadap beberapa undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku di setiap daerah.



Gambar 1.2: The Goals of HRM (Boxall, 2007)

Tujuan manajemen SDM juga dapat dilihat dari dua segi yaitu tujuan ekonomi dan tujuan sosial-politik. Masalah yang menjadi perhatian disini yaitu masalah efektivitas biaya, keluwesan organisasi, legitimasi sosial dan otonomi manajerial. Efektivitas biaya merupakan target yang hendak dicapai oleh setiap organisasi karena setiap organisasi tentunya ingin mendapatkan laba yang sebesar-besarnya melalui pengurangan biaya di setiap aspek usahanya. Namun, penekanan yang terlalu berlebihan untuk mencapai efektivitas biaya terkadang akan membuat organisasi melupakan apa yang menjadi hak setiap karyawan sehingga ketegangan antara pengusaha dan karyawan tidak dapat dihindari. Setiap organisasi juga harus fleksibel di beberapa sisi mengingat fakta bahwa

kita saat ini hidup di era dengan perkembangan yang sedemikian pesat di berbagai bidang terutama teknologi. Jika organisasi tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada, maka organisasi akan tertinggal dan tergerus oleh perubahan yang terjadi. Namun, yang sering menjadi permasalahan adalah proses pengadopsian teknologi canggih biasanya membutuhkan biaya yang cukup besar bagi organisasi.

Organisasi juga perlu memperhatikan aspek legitimasi sosial jika ingin diterima di masyarakat. Untuk memperoleh legitimasi sosial, setiap praktek manajemen SDM yang dijalankan oleh organisasi harus mematuhi hukum ketenagakerjaan dan memegang norma sosial yang berlaku di daerah tersebut. Dengan melakukannya akan membantu organisasi mengamankan ketertiban di tempat kerja dan mendapatkan dukungan kelembagaan dari luar organisasi. Beberapa kebijakan ketenagakerjaan di organisasi umumnya dibuat untuk memastikan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan yang berlaku dan sama sekali tidak terhubung dengan rencana strategis organisasi. Hal ini dilakukan untuk menghindarkan organisasi dari sanksi sosial, hukum, moral, dan ekonomi yang muncul karena tidak dijalankannya hukum tersebut. Organisasi juga membutuhkan tingkat otonomi manajerial yang memadai untuk memberikan ruang gerak bagi manajemen jika ingin mengatasi masalah berkaitan dengan peningkatan produktivitas dan keluwesan organisasi dengan cara yang masuk akal untuk mendapatkan dukungan dari investor dan masyarakat luas. Namun, tingkat otonomi manajerial yang terlalu tinggi umumnya diperoleh dengan mengorbankan hak-hak karyawan yang membuat posisi karyawan menjadi lemah. Selain itu, kontrol manajemen yang terlalu besar terhadap informasi utama organisasi dapat disalahgunakan untuk meningkatkan keuntungan manajemen yang merugikan pemegang saham dan pekerja.

Dapat dilihat bahwa terjadi pertentangan dalam upaya pencapaian tujuan manajemen SDM yang satu dengan yang lainnya. Pertentangan yang terjadi yaitu antara pencapaian produktivitas jangka pendek dengan proses adaptasi jangka panjang, dan antara kebutuhan untuk mengamankan legitimasi sosial dengan keinginan untuk meningkatkan otonomi manajerial. Selain itu juga terjadi pertentangan antara pencapaian tujuan ekonomi dengan tujuan sosial-politik. Dengan demikian, organisasi perlu mencari keseimbangan dalam pencapaian setiap tujuan tersebut agar pencapaian tujuan manajemen SDM secara keseluruhan dapat tercapai, seperti yang terlihat pada Gambar 1.2.

Pada tingkat terendah, misi manajemen SDM adalah untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi dengan cara menjaga efektivitas biaya dan

membangun sistem manajemen karyawan yang memiliki legitimasi sosial. Hal ini penting dilakukan karena merupakan tahap awal dari pengembangan organisasi, sama pentingnya dengan kebutuhan untuk membangun pemasaran yang memuaskan dan sistem keuangan yang baik. Organisasi juga harus mampu menjaga efektivitas biaya namun tetap menyesuaikan dengan perkembangan teknologi untuk mempertahankan produktivitas karyawan. Ini merupakan suatu kondisi di mana organisasi tetap membuat sumber dayanya produktif di tingkat biaya yang kompetitif. Selain itu, organisasi harus mampu mengoptimalkan tingkat otonomi manajerialnya tanpa merugikan karyawan dengan membuat kebijakan-kebijakan yang mengayomi karyawannya. Jika organisasi tidak mampu mencapai keseimbangan ini, maka tujuan manajemen SDM secara keseluruhan tidak akan tercapai.

Secara keseluruhan, tujuan manajemen SDM adalah untuk mendukung organisasi untuk memperoleh kesuksesan melalui SDM yang dimilikinya. Penerapan manajemen SDM dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya melalui pemanfaatan secara optimal sumber daya yang dimiliki organisasi. Namun, manajemen SDM harus selalu mempertimbangkan etika dalam pemanfaatan SDM yang dimiliki, yang artinya organisasi harus memberikan apa yang menjadi hak dan kebutuhan dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi melalui pelaksanaan tanggung jawab sosial (Armstrong, 2009).

1.5 Peran Manajemen SDM

Peran manajemen SDM dalam lingkungan bisnis adalah untuk menyatukan orang-orang yang menjalankan berbagai fungsi yang berbeda untuk mencapai tujuan bisnis bersama. Manajemen SDM mampu menyatukan berbagai fungsi bisnis secara bersama sehingga organisasi dapat berjalan dengan lancar dan mampu mencapai visinya. Manajemen SDM juga diakui memainkan peran yang penting dalam pencapaian kinerja organisasi (Waseem, Farooghi and Afshan, 2013). Saat ini, peran manajemen SDM telah banyak mengalami perubahan yang terjadi akibat dorongan dari faktor internal maupun ekternal organisasi. Terutama pada era disrupsi sekarang ini di mana perkembangan teknologi terjadi sedemikian pesat, menjadi salah satu faktor yang mendorong perkembangan manajemen SDM dalam organisasi. Saat ini, penerapan manajemen SDM tidak terlepas dari penggunaan teknologi modern seperti

internet dan intranet, yang telah menjadi kebutuhan utama dalam organisasi dan tidak mungkin diabaikan (Muliawaty, 2019).

Era disrupsi menawarkan peluang sekaligus tantangan terhadap penerapan manajemen SDM. Peluang berupa kesiapan pimpinan dan karyawan dalam menyongsong perkembangan teknologi yang terjadi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi. Sedangkan, tantangan berupa globalisasi yang terjadi sehingga menimbulkan persaingan global, serta ketidaksiapan organisasi untuk mengadopsi perkembangan teknologi yang muncul dikarenakan proses pengadopsian akan menghabiskan biaya yang besar serta membutuhkan SDM yang berkompeten dan paham akan teknologi. Proses pengadopsian teknologi tidak semudah yang dibayangkan, di mana sering terjadi kesenjangan pada sektor SDM-nya (Muliawaty, 2019).

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa manajemen SDM memiliki peran yang lebih besar dibanding sebelumnya yaitu memilih orang yang tepat untuk dipekerjakan, memberikan pelatihan kepada mereka, menyusun desain pekerjaan, serta merancang sistem kompensasi termasuk rencana tunjangan dan pelayanan yang diberikan untuk menjamin kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Melalui peran ini, divisi sumber daya manusia bukan hanya sebagai salah satu dari fungsi bisnis tetapi merupakan mitra bisnis yang dapat mendukung kelancaran proses bisnis. Peran strategis manajemen SDM meliputi peran dalam meningkatkan kinerja organisasi, terlibat dalam perencanaan organisasi, ikut serta dalam pengambilan keputusan, mendesain ulang struktur organisasi dan proses kerja, serta memastikan akuntabilitas keuangan untuk bagian SDM. Sejalan dengan persaingan yang semakin meningkat dan harapan yang semakin meningkat dari manajer umum, maka manajemen SDM menghadapi tantangan strategis tertentu. Tantangan yang sering dihadapi adalah bagaimana menyediakan serangkaian layanan yang sejalan dengan rencana strategis organisasi. Manajer SDM perlu mendukung peningkatan produktivitas organisasi melalui manajemen kinerja dan terlibat dalam merancang rencana strategis organisasi (Bahuguna and Kumari, 2006).

Perubahan peran manusia menjadi aset sebuah organisasi telah mengubah praktek manajemen SDM untuk menghasilkan karyawan yang lebih profesional. Kondisi ini terjadi dikarenakan adanya perubahan yang terjadi baik di lingkungan eksternal maupun internal sebuah organisasi (Armstrong, 2009) sebagai berikut:

1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari kondisi sosial, politik, hukum, perkembangan ekonomi dan tekanan persaingan. Persaingan global dalam sektor produksi dan sektor jasa terus meningkat. Hal ini didorong oleh globalisasi di mana perkembangan teknologi sangat mudah ditransfer dan terjadinya pengurangan hambatan perdagangan internasional. Kondisi ini memberi keluwesan bagi pelanggan untuk menuntut lebih banyak karena munculnya standar baru yang dicapai melalui kompetisi global. Organisasi dituntut untuk bereaksi terhadap kompetisi ini dengan menghasilkan produk yang berfokus pada pelanggan, mempercepat waktu penyerahan, menekankan kualitas melalui perbaikan berkesinambungan, mempercepat pengenalan teknologi baru, serta beroperasi lebih fleksibel di tingkat biaya yang kompetitif. Tekanan persaingan tersebut telah membawa organisasi untuk beroperasi secara ramping dan berhasil memotong lapisan manajemen dan pengawasan melalui perhatian terhadap kualitas. Hasilnya, organisasi mengurangi penggunaan staf permanen menjadi beberapa pekerja inti saja, meningkatkan penggunaan staf sementara ataupun pekerja sub-kontraktor, serta memindahkan beberapa pekerjaan ke penyedia layanan eksternal.

2. Lingkungan Internal

Aspek-aspek lingkungan internal yang dapat memengaruhi kebijakan dalam penerapan manajemen SDM yaitu:

a. Jenis usaha atau organisasi, seperti sektor swasta, publik atau sukarela, serta manufaktur atau jasa.
b. Ukuran organisasi, umumnya sangat menentukan kuantitas karyawan yang dipekerjakan.
c. Usia atau kematangan organisasi, memengaruhi penentuan kualitas karyawan yang dibutuhkan.
d. Teknologi atau kegiatan utama organisasi, menentukan bagaimana pekerjaan diatur, dikelola dan dilaksanakan.
e. Tipe orang yang dipekerjakan, misalnya staf profesional, pekerja berpendidikan, teknisi, administrator, pekerja pabrik, staf penjualan, maupun customer service.
f. Budaya organisasi, merupakan nilai, norma, kepercayaan, sikap, kebiasaan, dan asumsi yang ada pada organisasi, yang membentuk

cara bertingkah laku orang-orang dalam organisasi dan bagaimana pekerjaan dilaksanakan.

Bab 2
Kepuasan Kerja

2.1 Pendahuluan

Sebuah perusahaan tidak terlepas apakah yang mencari laba ataupun tidak, tentunya memerlukan sekelompok manusia untuk menjalankan segala aktivitas untuk mencapai tujuannya. Kontribusi yang diberikan oleh kelompok tersebut memiliki peran yang sungguh vital untuk menentukan tercapainya tujuan perusahaan seperti yang telah direncanakan pada awal berdirinya perusahaan. Perusahaan apapun boleh saja memiliki fasilitas terbaik, mesin yang canggih, finansial yang kuat, sistem pemasaran yang unggul, serta teknologi mutakhir. Namun perlu diketahui, tanpa kinerja dari pegawai-pegawainya, faktor-faktor yang disebutkan sebelumnya tidaklah berarti apa-apa.

Apakah salah satu faktor yang akan memengaruhi tercapainya kinerja seorang pegawai yang baik? Sejak dulu hingga saat ini, kita mengetahui bahwa manusia adalah makhluk hidup yang memiliki perasaan yang tidak dapat disamakan dengan mesin dan alat bahkan benda mati lainnya. Perasaan tersebut sangatlah menentukan cara mereka bekerja. Pada dasarnya, setiap manusia yang bekerja pada perusahaan apapun selalu memiliki harapan yang kurang lebih sama. Mereka mengharapkan kompensasi yang layak, jaminan sosial, rekan kerja yang bersahabat, budaya yang sehat, sistem kerja yang bagus, pimpinan yang arif, dan

berbagai faktor lainnya yang bersifat positif dan menyenangkan. Secara normal, dengan adanya hal-hal tersebut pegawai akan merasakan sebuah "kepuasan" di tempat kerja. Melalui kepuasan kerja yang tinggi, seseorang dapat bekerja dengan mengerahkan potensi dirinya secara maksimal dan punya hasrat yang kuat untuk mengejar prestasi pada instansi tempat dia bekerja. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, cenderung akan timbul hal-hal yang merugikan perusahaan seperti tingkat kemangkiran yang tinggi, disiplin yang rendah, demonstrasi hingga berakhir pada pemutusan hubungan kerja. Jadi, pada awal pembahasan sebenarnya kita telah dapat menyimpulkan secara sederhana bagaimana kepuasan kerja itu memberi manfaat yang tinggi kepada pegawai maupun kepada perusahaan. Dapat kita simpulkan pula bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah unsur penting dalam perusahaan dengan kontribusi yang positif dan mampu menghasilkan sebuah keunggulan kompetitif.

Melihat begitu penting dan bermanfaatnya sebuah kepuasan kerja pegawai di perusahaan manapun, tentunya perusahaan melalui peran kepemimpinan sangatlah wajib memperhatikan dan menciptakan kepuasan bagi pegawainya dan menjadikannya sebagai prioritas. Namun demikian, tentunya kepuasan kerja tidak mudah untuk dibentuk begitu saja. Kepuasan sifatnya sangat relatif dan tidak mungkin dapat sepenuhnya sama di antara individu maupun kelompok kerja. Ada yang sudah merasa puas ketika bekerja dengan rekan yang bersahabat, ada yang orientasinya hanya lebih pada kompensasi yang tinggi, beberapa sudah merasa puas ketika mampu mengejar posisi tertentu, ada juga yang jauh lebih kompleks harapannya sehingga menimbulkan ukuran yang berbeda-beda antar orang untuk kepuasan kerja. Tetapi berdasarkan riset dan studi yang telah banyak dilakukan dari waktu ke waktu, pada hakikatnya ada hal-hal yang dapat diperhatikan dan dilakukan oleh perusahaan agar mampu merealisasikannya. Pada bab ini akan dibahas lebih lanjut satu-persatu mengenai kepuasan kerja.

2.2 Pengertian

Apakah kepuasan kerja itu? Kepuasan merupakan sebuah perasaan yang dialami seseorang. Setiap manusia secara normal pasti memiliki keinginan. Jika setelah keinginan seseorang terpenuhi, umumnya akan dirasakan kepuasan. Misalnya ketika kita selesai makan atau minum, selesai melepas lelah dari tidur, mendapatkan sebuah hadiah yang diinginkan, dan lain sebagainya kita akan

merasa puas. Jika dikaitkan dengan kepuasan kerja, artinya adalah kepuasan seseorang ketika kebutuhan dan harapan pada tempat kerjanya terpenuhi misalnya gaji yang sesuai harapan, posisi yang disukai, rekan kerja yang diinginkan, ataupun keinginan-keinginan lainnya di tempat kerja.

Untuk dapat memahami pengertian dari kepuasan kerja, dapat dilihat definisi dari beberapa ahli berikut ini. Kepuasan kerja merupakan perasaan seorang pekerja pada pekerjaannya dengan hasil yang diciptakan dari usaha sendiri (internal) serta didukung pula oleh hal-hal yang berasal dari luar diri (eksternal) (Sinambela, 2018). Kepuasan kerja adalah sebuah hal yang bersifat personal karena setiap manusia tentunya memiliki tingkat kepuasan yang tidak sama sesuai dengan nilai yang ada pada dirinya (Zainal et al., 2015). Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sebuah perasaan positif yang dirasakan oleh seseorang mengenai pekerjaan yang merupakan hasil yang didapatkan melalui evaluasi dari karakteristiknya. Seorang karyawan yang merasa puas dalam bekerja akan jauh lebih produktif jika dibandingkan mereka yang tidak puas (Robbins & Judge, 2008). Tingkat kesukaan seseorang pada pekerjaannya juga menjadi cerminan dari kepuasan kerja. Jika diartikan secara formal, kepuasan kerja merupakan tanggapan secara afektif atau emosional seseorang terhadap berbagai segi pekerjaan. Perlu diketahui bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep kesatuan. Salah satu aspek pekerjaan bisa saja disukai seseorang tetapi aspek lainnya tidak disukai orang tersebut. Tetapi hal tersebut bisa menjadi berbeda kepada orang lain untuk pekerjaan yang sama (Kreitner & Kinicki, 2014). Lebih lanjut, disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah masalah penting yang harus diperhatikan dengan hubungannya pada produktivitas kerja. Seorang pekerja jika memiliki sikap ketidakpuasan yang tinggi cenderung lebih berpeluang melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan perusahaan (Bangun, 2012).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap atau perasaan dari seorang pekerja pada suatu perusahaan yang dihasilkan dari kondisi-kondisi kerja yang memiliki pengaruh pada produktivitas kerjanya yang akan berdampak pada kinerja perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung.

2.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa kepuasan kerja tidak akan serta merta terbentuk begitu saja. Berdasarkan hasil riset dari beberapa ahli sebelumnya, ditemukan ada beberapa faktor yang secara umum memiliki kaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Berikut adalah beberapa pendapat ahli mengenai faktor-faktor dari kepuasan kerja.

Kesukaan seseorang pada pekerjaan hampir selalu memiliki kaitan yang erat pada terciptanya kepuasan kerja. Pekerjaan tersebut memiliki daya tarik dengan adanya tantangan, pelatihan, variasi, dan kebebasan. Selain itu, bayaran yang diberikan juga mampu menciptakan kepuasan kerja namun sifatnya relatif. Faktanya banyak pekerja yang memiliki penghasilan lebih rendah namun merasakan kebahagiaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang dibayar lebih tinggi. Selain kondisi pekerjaan, kepribadian seseorang juga memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Penelitian membuktikan bahwa seseorang yang memiliki kepribadian negatif, akan kurang puas dengan pekerjaannya dan begitu pula sebaliknya (Robbins & Judge, 2008).

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja (Bangun, 2012) adalah:

1. Faktor psikologis

Adalah faktor yang memiliki hubungan dengan kondisi jiwa pekerja seperti minat, sikapnya terhadap pekerjaan, keterampilan, bakat, dan ketentraman di tempat kerja.

2. Faktor sosial

Adalah faktor yang memiliki hubungan dengan komunikasi secara sosial antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan.

3. Faktor fisik

Adalah faktor yang memiliki hubungan dengan kondisi fisik karyawan seperti jenis pekerjaan, waktu kerja yang diterapkan, fasilitas kerja, kondisi ruang kerja, kesehatan, usia pegawai, dan lain sebagainya.

4. Faktor finansial

Adalah salah satu faktor yang hubungannya adalah dengan jaminan dan kesejahteraan pegawai dari segi keuangan yang didapatkan baik yang sifatnya gaji, tunjangan, maupun jaminan sosial.

Selain itu, disampaikan bahwa setidaknya ada enam faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang (Sinambela, 2018) yaitu:

1. Faktor psikologis

Adalah sebuah faktor yang berhubungan dengan kondisi psikis seorang pegawai seperti kesukaan, ketenangan yang didapatkan sewaktu bekerja, sikapnya dengan kerja, kelebihan, dan keterampilan.

2. Faktor sosial

Adalah faktor yang dikaitkan dengan interaksinya antara sesama pegawai, atasan, atau pegawai lain yang tidak sama jenis pekerjaannya.

3. Faktor fisik

Adalah sebuah faktor dengan fisik pada lingkungan kerja dan juga fisik pegawai tersebut (jenis kerja, waktu untuk bekerja, waktu untuk istirahat, kondisi ruangan kerja, kesehatan, usia, dan lain sebagainya) sebagai kaitannya.

4. Faktor keuangan

Adalah sebuah faktor yang memiliki hubungan dengan kesejahteraan serta jaminan pegawai seperti gaji, tunjangan, fasilitas yang didapatkan, jaminan sosial, dan lain-lain.

5. Kualitas pengawasan

Selain faktor-faktor di atas, faktor selanjutnya yang tidak kalah penting adalah kemampuan pemimpin dalam menjalin hubungan yang baik serta memberi perhatian kepada pegawai sehingga mereka merasa dihargai dan dianggap penting pada perusahaan.

6. Hubungan antar pegawai

Kepuasan kerja juga akan terbentuk jika hubungan yang dijalin antara pegawai dengan manajer, faktor fisik serta kondisi pada tempat kerja, hubungan sosial antar pegawai, pengaruh yang diberikan rekan kerja, dan emosi serta situasi kerja terjalin dengan baik di tempat kerja.

Faktor-faktor lain yang dianggap juga memiliki pengaruh pada kepuasan kerja (Sutrisno, 2011) adalah:

1. Faktor secara individual, yang termasuk usia, kesehatan, watak, serta harapan
2. Faktor secara sosial, termasuk di dalamnya hubungan dalam keluarga, pandangan masing-masing pekerja, kebebasan dalam berpolitik, serta hubungan dalam masyarakat
3. Faktor utama dalam pekerjaan, termasuk gaji, kondisi dalam bekerja, pengawasan, dan kesempatan pegawai untuk maju. Selain itu, termasuk juga kemampuan menyelesaikan konflik, perlakuan adil atau tidak, hubungan sosial, dan penghargaan yang diterima seorang pekerja.

Banyak penyebab dari kepuasan kerja (Kreitner & Kinicki, 2014). Jika diuraikan, terdapat lima model yang dapat difokuskan berupa kebutuhan yang terpenuhi, ketidaksesuaian, nilai yang dicapai, keadilan yang didapatkan, serta komponen-komponen disposisi/genetis.

1. Pemenuhan kebutuhan

Dalam model ini dinyatakan bahwa kebutuhan yang dipenuhi dari sebuah karakteristik pekerjaan dapat menentukan kepuasan seorang pegawai. Dari survei Society for Human Resource Management, diminta pegawai menentukan apa saja pekerjaan dengan aspek-aspek yang dianggap penting dan berhubungan dengan kepuasan mereka. Pilihan teratas meliputi gaji, tunjangan, keamanan dalam bekerja, serta keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan.

2. Ketidaksesuaian

Dalam model ini dijelaskan bahwa kepuasan akan tercipta ketika harapan atau ekspetasi dipenuhi. Terpenuhinya ekspektasi ditunjukkan dari perbedaan antara yang ingin didapatkan seseorang seperti gaji atau promosi, dengan apa yang

diterima sesungguhnya. Jika ekspektasi lebih besar dari yang diterima, timbullah ketidakpuasan dan begitu juga sebaliknya.

3. Pencapaian Nilai

Adalah ketika pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi nilai-nilai kerja yang dianggap penting bagi seseorang. Contohnya dari New Belgium Brewing Co., yang membuat Fat Tire memberikan sepeda untuk bekerja bagi pegawai yang telah bekerja satu tahun dan mereka juga mendirikan pusat daur ulang yang terletak di perusahaan. Banyak riset yang mendukung anggapan bahwa jika nilai terpenuhi akan berdampak positif terhadap terbentuknya kepuasan kerja. Setiap manajer juga dapat menaikkan kepuasan dengan cara membangun lingkungan kerja yang baik, memberi penghargaan kepada pegawai agar nilai-nilai pegawai menjadi semakin kuat.

4. Keadilan

Pada model ini, seberapa adil seorang pegawai diperlakukan pada sebuah tempat kerja akan menentukan seberapa puas seorang pegawai. Hasil dari pekerjaan, berupa masukan yang berbanding lurus dengan masukan yang didapatkan keluarga menjadi hasil kepuasan bagi mereka. Ada sebuah analisis yang memakai 190 penelitian dan 64.757 pegawai membuktikan model tersebut. Hasilnya, persepsi pengawai tentang perlakuan adil pada tempat kerja memiliki hubungan yang besar dengan keseluruhan kepuasan kerja. Setiap manajer diharapkan dapat memonitor persepsi keadilan serta banyak melakukan interaksi dengan pegawai agar mereka merasa diperlakukan dengan pantas.

5. Komponen-komponen Disposisi/ Genetis

Pada model ini, kepuasan pegawai didasarkan dari sifat pribadi setiap orang dan juga faktor keturuan. Oleh karena itu, dalam model ini menjelaskan bahwa perbedaan dari setiap orang dengan kondisi yang stabil sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja melalui karakteristik lingkungan kerja. Memang hanya terdapat sedikit penelitian untuk meneliti masalah ini. Tetapi hasil-hasilnya mendukung adanya hubungan signifikan yang positif antara sifat individu dengan kepuasan kerja pada jangka 2 sampai 50 tahun lamanya. Dari faktor-faktor genetis dapat juga memprediksi kepuasan hidup, kepuasan kerja secara umum, dan keadaan. Para peneliti secara keseluruhan memperkirakan 30% dari kepuasan kerja memiliki hubungan dengan komponen-komponen

disposisi dan genetis. Pendiri Great Harvest Bread Company, Pere dan Laura Wakeman telah menerapkan model ini pada perusahaannya selama 25 tahun.

Dari uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kondisi mental

Kondisi mental seorang pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap kepuasan kerja. Pada dasarnya manusia terlahir dengan latar belakang yang tidak sama. Keberagaman latar belakang tersebut akan menciptakan kondisi mental yang tidak sama pula. Bagi yang terlahir dari latar belakang keluarga yang harmonis, penuh kasih sayang, dan berpendidikan pastinya akan berbeda dengan yang terlahir dari keluarga dengan pendidikan rendah, penuh kekerasan, dan kurang kasih sayang. Seiiring dengan bertambahnya usia dan pengalaman hidup seseorang, mental akan mengalami perubahan pula. Seseorang yang memiliki mental positif tentunya aka menyikapi segala situasi dengan sikap yang positif sehingga cenderung akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang memiliki mental negatif walaupun kedua orang tersebut dihadapkan pada kondisi pekerjaan yang persis sama sekalipun.

2. Kondisi sosial

Seperti yang kita ketahui bahwa manusia adalah makhluk yang hidup dengan harus melibatkan satu sama lain atau dengan kata lain tidak mungkin hidup sendiri. Manusia membutuhkan keluarga, kerabat, dan mitra yang saling membantu satu sama lain. Begitu juga dalam tempat kerja. Seorang pegawai dalam segala jenis bidang pekerjaan diharuskan berhadapan dengan rekan kerja dan atasan. Normalnya, seseorang akan merasa puas jika pada tempat kerja, rekan kerja dan atasan adalah orang-orang yang mampu memberikan komunikasi yang baik, gemar memberikan semangat serta memberikan dorongan yang positif. Dengan kata lain, kondisi sosial pada tempat kerja yang mampu menciptakan nuansa yang harmonis akan memberikan aura positif dengan kepuasan kerja sebagai dampaknya.

3. Kepemimpinan

Walaupun kondisi-kondisi yang sebelumnya dianggap telah mampu menghasilkan kepuasan kerja, namun ada sebuah hal yang tidak kalah penting. Perlu kita sadari bahwa pergerakan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh

kemampuan pemimpinnya dalam memimpin. Seorang pemimpin yang handal dan arif dalam memimpin sebuah organisasi, menyusun strategi dengan pertimbangan matang, memilih keputusan yang tepat, dan memberikan kemajuan pada organisasi, secara umum akan memberikan kepuasan kerja pada setiap anggotanya. Seorang pemimpin yang kurang memiliki kecakapan umumnya hanya akan menimbulkan ketidakpuasan terhadap anggotanya.

4. Fasilitas kerja

Jika ketiga faktor di atas yang dibahas adalah dari segi manusia, pada faktor ini kita akan membahas pada sisi non manusianya. Perlu diketahui bahwa selain berhadapan dengan manusia-manusia, seorang pekerja juga harus berhadapan dengan fasilitas pada setiap tempat kerja. Ruang kantor, peralatan yang memadai, mesin dengan kondisi prima, suhu ruangan, sirkulasi udara, dan fasilitas lainnya memiliki pengaruh yang besar terhadap kenyamanan seseorang dalam bekerja. Dengan fasilitas kerja yang memadai, seorang pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

5. Sistem pekerjaan

Setiap organisasi memiliki kebijakan, strategi, serta norma atau peraturan yang berbeda-beda untuk menjalankan kegiatannya. Peraturan yang ditetapkan seperti seragam, jam masuk, jam istirahat, prosedur dalam melakukan pekerjaan, tanggung jawab, serta sistem pekerjaan lainnya adalah hal-hal yang berhubungan erat dengan kepuasan seseorang dalam bekerja.

6. Kondisi finansial

Terakhir, ada satu faktor lagi yang dapat dikatakan penting dan punya pengaruh terhadap kepuasan meliputi kesejahteraan yang dijamin organisasi dari segi finansial. Gaji, tunjangan, bonus, insentif, jaminan kesehatan, pendidikan, dana pensiun adalah hal-hal yang termasuk di dalamnya.

2.4 Teori-teori Kepuasan Kerja

Seiring dengan berkembangnya ilmu tentang manajemen sumber daya manusia dan hasil dari penelitian-penelitian ahli, telah ditemukan beberapa teori yang membahas mengenai kepuasan kerja yaitu sebagai berikut (Sinambela, 2018):

1. Teori Nilai

Dalam teori ini, disampaikan bahwa kepuasan seseorang dalam bekerja dapat ditentukan oleh apa yang dia dapatkan sebagai hasil dari pekerjaan yang diberikan. Jika seseorang mendapatkan semakin banyak hasil, maka dapat dipastikan kepuasan yang diterima akan semakin tinggi pula tanpa memandang siapa orang tersebut. Dalam pendekatan ini, perbedaan di antara aspek pekerjaan yang didapatkan dengan harapannya menjadi kunci utama dari kepuasan.

2. Teori Keseimbangan

Dalam pendekatan yang pertama kali diperkenalkan Adam ini, dikemukakan bahwa kepuasan yang dirasakan oleh seorang kuncinya adalah keseimbangan. Puas atau tidaknya seseorang adalah hasil perbandingan antara input-outcome yang didapatkan dengan input-outcome yang didapatkan oleh pegawai lainnya. Semakin seimbang perbandingan tersebut, maka kepuasan yang dirasakan akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya.

3. Teori Perbedaan

Dalam teori ini, Proter menyampaikan bahwa cara mengukur kepuasan adalah dengan menentukan selisih antara harapan seorang pegawai dengan kenyataan yang dia terima. Jika seorang pegawai secara harapan menginginkan angka 8 dan secara kenyataan dia mendapatkan angka 9, maka dapat dipastikan dia merasa puas. Namun jika yang dia dapatkan justru lebih rendah dari angka 8, maka muncul ketidakpuasan.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Dalam kehidupan, setiap manusia pastinya memiliki kebutuhan. Kebutuhan setiap manusia sifatnya relatif dan tidak sama. Dalam teori ini, dikemukakan bahwa kebutuhan yang terpenuhi merupakan kunci utama terciptanya kepuasan seorang pegawai. Jika kebutuhan yang terpenuhi semakin besar, maka semakin besar kepuasan yang dia rasakan.

5. Teori Pandangan Kelompok

Jika pada teori sebelumnya ditekankan pada kebutuhan seseorang, maka pada teori pandangan kelompok ditambahkan bahwa kebutuhan bukanlah satu-satunya hal yang memengaruhi kepuasan. Selain kebutuhan, pendapat dari sebuah kelompok rujukan menjadi indikator penilaian kepuasan seseorang.

Seorang pegawai akan merasa puas ketika hasil yang dikerjakannya sesuai dengan kebutuhan yang menjadi harapan kelompok rujukan tersebut.

6. Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Hezberg yang memakai acuan dari teori Abraham Maslow. Teori ini beranggapan bahwa terpenuhinya kebutuhan tidak menjadi ukuran sebuah kepuasan. Persepsi pada sebuah kelompok kerja mengenai kepuasan dengan dimensi terpisah menjadi hal yang menentukan kepuasan. Seorang pegawai yang bekerja dapat terlibat dalam berbagai kombinasi hasil positif yang dapat menciptakan bayangan tentang kepuasan kerja apakah dengan tingkat tinggi atau kepuasan kerja dengan tingkat yang rendah. Kepuasan seseorang memiliki hubungan yang timbal balik dengan kepuasan hidupnya (yang dirasakan dari faktor dari pekerjaan atau faktor di luar pekerjaan seperti kepuasan dari keluarga). Lebih lanjut (Bangun, 2012), dalam teori ini disampaikan bahwa sebuah karakteristik pekerjaan dapat dijadikan dua kelompok dengan dua kategori yaitu "dissatisfier" atau "hygiene factors" (faktor-faktor ketidakpuasan) dan yang lain disebut sebagai "satisfier" atau "motivators" (faktor-faktor kepuasan). Faktor-faktor ketidakpuasan adalah faktor dari ketidakpuasan kerja yang meliputi kebijakan yang diterapkan perusahaan, sistem administrasinya, cara melakukan pengawasan, sistem penggajian, kemanan dalam bekerja, hubungan kerja, dan status yang didapatkan dari pekerjaan. Perlu diketahui bahwa faktor ini bukan sisi yang berlawanan dari faktor kepuasan. Artinya jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi bukan menjadi penyebab terciptanya kepuasan kerja melainkan akan mengurangi kepuasan kerja. Sedangkan faktor-faktor kepuasan adalah faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja bagi seseorang dan dapat mendongkrak prestasi. Jika hal-hal pada faktor ini tidak ada atau terpenuhi, maka ketidakpuasan tidak akan tercipta sehingga bukan lawan dari faktor ketidakpuasan. Yang termasuk faktor-faktor kepuasan adalah pekerjaan itu sendiri, prestasi yang ada pada perusahaan, tanggung jawab kerja, pengakuan yang didapatkan, maupun kemajuan.

2.5 Ciri-ciri Pegawai yang Tidak Puas

Manusia umumnya mengekspresikan perasaannya dengan cara yang tidak sama. Setiap orang tentunya akan menunjukkan sisi kepuasan maupun

ketidakpuasan dia pada tempat kerja. Secara umum, memang agak sulit untuk menentukan apakah seorang pegawai puas atau tidak. Cara yang paling tepat adalah melakukan pengukuran kepuasan kerja. Tetapi secara ciri-ciri, sebenarnya kita dapat membaca respon atau tindakan yang diberikan oleh pegawai sebagai indikasi puas atau tidaknya mereka pada perusahaan. Menurut Robbins, adapun respon-respon yang umum diberikan adalah sebagai berikut (Sinambela, 2018):

1. Exit

Adalah perilaku yang menunjukkan ketidaksukaan seseorang pada perusahaan dengan cara meminta berhenti atau mencari posisi baru dengan meninggalkan perusahaan.

2. Suara (Voice)

Yaitu dengan cara memberi keluhan, saran masukan, menyampaikan masalah kepada atasan, atau bergabung dengan serikat pekerja untuk sebagai media menyalurkan aspirasi.

3. Kesetiaan (Loyalty)

Yaitu dengan menunjukkan sikap yang pasif tetapi tetap setia menunggu perbaikan dari situasi yang ada. Pegawai juga rela melakukan pembelaan terhadap perusahaan dan tetap menunggu pimpinan untuk melakukan hal yang tepat.

4. Pengabaian (Neglect)

Menunjukkan sikap secara pasif membiarkan kondisi yang memburuk, melakukan tindakan mangkir, sengaja datang terlambat terus menerus, semangat kerja yang rendah, dan kekeliruan dalam pekerjaan yang meningkat.

5. Kesehatan

Ada dugaan yang mengungkapkan bahwa kepuasan memiliki hubungan dengan kesehatan fisik maupun mental. Umunya seseorang yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan meningkat dari segi kesehatan dan begitu pula sebaliknya. Tetapi hal ini masih tidak memiliki hubungan kausal yang jelas.

Sebagai manajer maupun pimpinan pada setiap perusahaan, ketika ada tanda-tanda di atas sudah seharusnya mewaspadai adanya gejala-gejala ketidakpuasan.

Jika hal-hal tersebut diabaikan, hasilnya akan berdampak pada kerugian besar di perusahaan.

2.6 Indikator Kepuasan Kerja

Jika kita diharuskan menguraikan keseluruhan indikator kepuasan kerja, tentunya akan begitu berat karena sifatnya sangat variatif disebabkan ukuran kepuasan setiap orang tidaklah sama seperti yang telah disampaikan sebelumnya. Beberapa indikator yang umum dijadikan sebagai ukuran kepuasan kerja adalah (1) isi dari pekerjaan, aktualnya penampilan tugas pekerjaan dan sebagai pengendalian terhadap pekerjaan, (2) supervisi, (3) manajemen dan organisasi, (4) peluang untuk mencapai kemajuan, (5) gaji serta pendapatan lainnya, (6) mitra kerja, dan (7) kondisi pekerjaan

Sedangkan menurut *Job Descriptive Index* (JDI) indikator-indikator yang dapat menciptakan kepuasan kerja adalah: (1) kesesuaian tempat kerja, (2) kesesuaian pendapatan, (3) manajemen dan organisasi, (4) pengawasan yang tepat, (5) posisi pekerjaan yang tepat. Salah satu cara dalam menentukan kepuasan seorang pekerja adalah dengan membandingkan idealnya beberapa pekerjaan dengan pekerjaan yang diterima (Zainal et al., 2015).

2.7 Mengukur Kepuasan Kerja

Seperti yang telah kita uraikan sebelumnya, bahwa ukuran kepuasan kerja sifatnya sangat variatif dan relatif. Keragaman dari jenis pekerjaan dan sifat manusia menjadikan kepuasan kerja susah untuk diketahui secara jelas. Namun masalah tersebut bukanlah sebagai alasan sebuah perusahaan untuk tidak melalukan pengukuran kepuasan kerja pegawainya. Justru sebuah perusahaan yang tidak pernah mengukur kepuasan kerjanya akan berada pada posisi yang lemah.

Ada dua pendekatan yang paling umum dilakukan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja pegawai. Yang pertama adalah metode penilaian tunggal. Dalam penilaian ini, seorang pegawai diberikan satu pertanyaan untuk direspon, misalnya “Bagaimana tingkat kepuasan Anda terhadap pekerjaan saat ini?”. Kemudian pegawai yang sebagai responden akan mengisi jawaban

dengan pilihan angka 1 sampai 5 dengan angka paling rendah adalah "sangat tidak puas" sampai angka tertinggi "sangat puas". Selain pendekatan ini, ada pendekatan lain yang dikenal dengan nama penyajian nilai akhir aspek pekerjaan. Berbeda dengan penilaian tunggal yang lebih sederhana, dalam metode ini diidentifikasikan elemen-elemen penting dalam pekerjaan serta ditanyakan bagaimana perasaan pegawai terhadap setiap elemen tersebut. Adapun faktor-faktor yang khusus dimasukkan meliputi sifat pekerjaan, pendapatan yang diterima, pengawasan, kesempatan untuk promosi, serta bagaimana hubungan dengan rekan-rekan kerja. Setelah itu faktor-faktor tersebut dinilai dengan penetapan skala standar kemudian akan dihitung jumlahnya untuk menentukan nilai kepuasan kerja secara total. Apakah kedua pendekatan ini dapat dikatakan cukup akurat untuk mengukur kepuasan seorang pegawai? Jika kita telusuri, tentunya jika banyak faktor pekerjaan yang dinilai tentunya akan menghasilkan evaluasi terhadap kepuasan kerja yang lebih baik. Akan tetapi kedua metode ini tidaklah mendukung hal tersebut (Robbins & Judge, 2008).

Selain kedua metode di atas, ada salah satu ukuran kepuasan kerja yang telah lama dilakukan dengan luas yang dinamakan dengan Face Scale (dikembangkan Kunin di pertengahan tahun 1950-an). Caranya adalah dengan meminta responden menunjukkan salah satu ekspresi wajah dari lima ekspresi yang tersedia. Perasaan yang dirasakan oleh responden terhadap pekerjaannya akan ditunjukkan dengan ekspresi wajah yang diberikan. Salah satu keuntungan dari metode ini adalah kepraktisan. Tetapi kerugiannya adalah ketidakakuratan informasi yang dihasilkan mengingat tidak samanya aspek pekerjaan dari setiap pegawai.

Ada sebuah skala juga yang sering dipergunakan adalah Job Descriptive Index (JDI) (dikembangkan kira-kira pada tahun 1960-an oleh Patricia Cain Smith). Pada skala ini, pekerjaan dideskripsikan oleh responden. Berbeda dengan face scale, metode ini dapat menghasilkan skor yang berbeda-beda sesuai dengan aspek pekerjaan dan lingkungan kerja dari pegawai atau responden sehingga lebih akurat untuk nilai kepuasan kerjanya. Tetapi kelemahan dari metode ini adalah biasanya peneliti hanya ingin melakukan pengukuran kepuasan kerja secara keseluruhan dan ini tidak dapat dilakukan melalui metode JDI. Melihat masalah ini, akhirnya dikembangkan metode baru bernama Job In General (JIG) dengan skala yang baru. Skala pada JIG kurang lebih hampir sama dengan JDI hanya perbedaannya adalah pada beberapa adjektif dan frase mengenai pekerjaan secara umum daripada secara aspek-aspek spesifik dari pekerjaan.

Selain itu, dikenal juga Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Yang mengembangkan skala ini adalah tim peneliti dari University of Minnesota. Pada skala MSQ terdiri dari 100 item untuk mengukur 20 jenis aspek kerja. Selain yang 100 item, ada juga form dengan bentuk yang lebih pendek dengan isi hanya 20 item. Pada skala MSQ, item-item yang ada adalah statement-statement mengenai ragam aspek pekerjaan, kemudian responden dalam hal ini pegawai diminta untuk menentukan ukuran mengenai kepuasan kerja pada setiap aspek. Skala MSQ ini lebih menunjukkan kesukaan ataupun ketidaksukaan pada pekerjaan. Pada skala MSQ juga disediakan berbagai informasi tentang kepuasan kerja pada aspke-aspek pekerjaan maupun lingkungan kerja. Namun, panjangnya skala dari MSQ ini merupakan kerugian yang ada. Jika form MSQ dengan isi 100 item, susah untuk mengadministrasikannya, belum lagi jika peneliti ingin menambah variabel lainnya. Bahkan form dengan versi pendek yang hanya terdiri dari 20 item juga masih termasuk panjang jika dibandingkan dengan ukuran-ukuran lain dari kepuasan yang pernah tersedia.

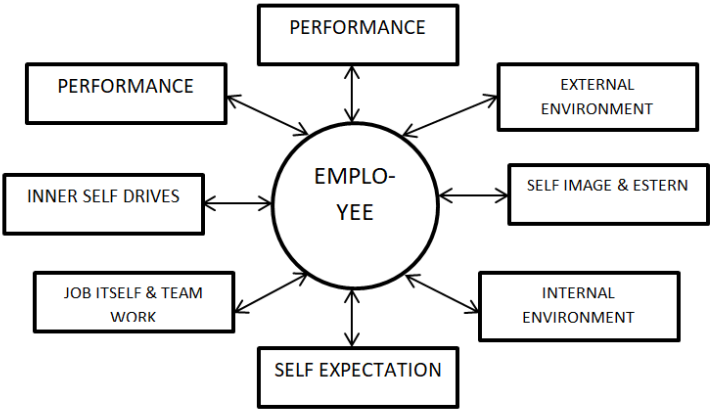
Job Satisfaction Survey (JSS) adalah salah satu cara mengukur kepuasan kerja juga tetapi tidak sepopuler cara-cara di atas. Pertama kali dikembangkan oleh Spector untuk melakukan pengukuran kepuasan terhadap karyawan Human Service. Pada skala ini, digunakan 36 item untuk mengukur 9 jenis aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Jika dibandingkan dengan skala lainnya, JSS ini tidak memiliki banyak perbedaan. Yang membedakan JDI adalah skor kepuasan dapat dilakukan dengan menjumlah seluruh skor dari aspek-aspek pekerjaan dan lingkungan kerja (Sinambela, 2018).

Setelah kita pahami cara-cara pengukuran kepuasan kerja yang telah lama dikembangkan, dapat kita simpulkan bahwa aspek-aspek pekerjaan yang dirasakan merupakan inti dari timbulnya rasa puas maupun tidak puas. Sebuah perusahaan wajib memperhatikan kepuasan kerja apakah dari sisi karyawan maupun perusahaan dengan alasan sebagai berikut (Sinambela, 2018):

1. Dari sudut pandang kemanusiaan, setiap manusia punya hak untuk diperlakukan secara adil dan hormat. Perluasan refleksi dari perlakuan yang baik sangat menentukan kepuasan kerja. Perusahaan juga harus memperhatikan kondisi emosional dan kesehatan psikologis pegawainya.
2. Dari sudut pandang kemanfaatan, fungsi-fungsi perusahaan dapat diciptakan dari perilaku yang ditimbulkan melalui kepuasan kerja.

Potensi persoalan dapat didiagnosis melalui perbedaan kepuasan kerja antar unit-unit organisasi. Menurut pendapat Buhler (1994) bahwa sebuah organisasi atau perusahaan secara berkelanjutan menempatkan kepuasan kerja pegawai dan pengaruh ekonomisnya di perusahaan. Perusahaan yang tidak mampu menginvestasikan karyawan cenderung akan menghadapi situasi yang berbahaya. Dampaknya adalah tingginya tingkat turnover, biaya pelatihan yang besar, rendahnya loyalitas dan berganti-ganti perusahaan.

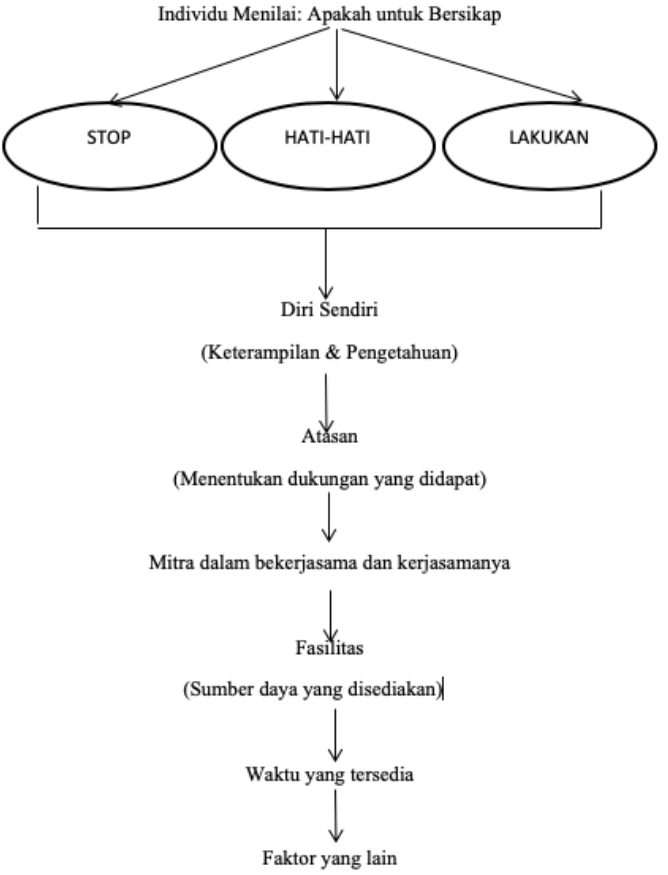
Selain itu, faktor-faktor pada gambar berikut dapat memengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja.



Gambar 2.1: Reward Performance Model of Motivation (Zainal et al., 2015)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa peluang keberhasilan pelaksanaan pengukuran kepuasan kerja dipandang dengan berbagai cara. Setiap karyawan dalam melakukan kegiatannya akan menilai kemampuannya, apakah dari segi pengetahuan maupun keterampilan, untuk mengetahui apakah dia mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik maupun tidak, agar dapat memperoleh imbalan yang diharapkan. Dorongan dari atasan serta kerjasama di antara rekan kerja akan membantu keberhasilannya. Selain itu, kemampuan dia memperoleh perlengkapan kerja yang dibutuhkan serta lama waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas apabila nilai manfaat yang akan diperolehnya serta kemungkinan mencapai keberhasilan pekerjaan tampak

positif. Melalui gambar berikut juga bagaimana biasanya seorang karyawan memutuskan melakukan kegiatan untuk mencapai imbalan.



Gambar 2.2: Sikap yang dinilai secara individu (Zainal et al., 2015)

Jika seorang melaksanakan hal sesuai dengan yang ditentukan, maka dia akan menerima imbalan yang dijanjikan. Ketika menerima imbalan, motifnya akan terpuaskan dan kepercayaan pada pola yang sama selanjutnya akan menjadi kuat. Tetapi jika dia bekerja dengan baik, namun mendapatkan imbalan tidak seperti janji atau menerima kurang, untuk berikutnya dia tidak akan melakukannya dengan semaksimal sebelumnya lagi. Sebaliknya, jika dia dapat menjalankan dengan baik, tetapi tidak menerima imbalan sama sekali, akibatnya

dapat tidak sama. Pertama, dia merasa tidak percaya diri, bisa juga dendam dengan faktor-faktor lainnya yang diduga menjadi penyebabnya. Untuk selanjutnya, dia tidak akan lagi melakukan hal yang sama jika tidak merasa mampu 100% berhasil.

Kemungkinan lain adalah peningkatan usaha untuk mengatasi kegagalan. Jika menambah usaha, kemungkinan potensi kegagalan dapat diatasi. Jika prestasi cukup dan tidak mendapatkan hukuman yang terjadi adalah kepuasan belum tentu terealisir. Oleh karena itu, karyawan tersebut akan melakukan evaluasi terhadap kelayakan imbalan dengan membandingkan usaha yang disalurkan demi mendapat imbalan tersebut. Apabila merasa cukup, dia akan mendapat kepuasan. Sebaliknya jika tidak, dia akan lebih kritis di masa yang akan datang. Jika puas, dia akan melakukan proses yang sama lagi untuk berikutnya.

2.8 Dampak Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Perusahaan

Sampai saat ini, telah terdapat begitu banyak penelitian yang mengaitkan antara kepuasan terhadap kinerja. Setiap perusahaan pastinya sudah merasakan dampak dari kepuasan atau ketidakpuasan itu sendiri. Dari hasil penelitian berkaitan dengan kepuasan kerja, juga didapatkan hasil variatif antara positif atau negatif. Jika kita uraikan, ada beberapa hal utama yang menjadi dampak dari kepuasan terhadap perusahaan.

Dari buku Perilaku Organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014) dijabarkan mengenai 8 hubungan utama dari kepuasan kerja meliputi:

1. Motivasi

Dari sebuah meta analisis yang dilakukan mengenai 9 penelitian dengan 1.739 jumlah pegawai menunjukkan hubungan yang positif antara motivasi terhadap kepuasan kerja. Perilaku dari seorang manajer juga memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja pegawai diakibatkan oleh hubungan yang erat antara pengawasan dengan motivasi. Oleh karena itu, diharapkan setiap manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan cara meningkatkan motivasi mereka.

2. Keterlibatan Pekerjaan

Adalah tingkat di mana seorang pegawai terlibat secara pribadi dengan peran pekerjaannya. Dari sebuah meta analisis dengan 27.925 pegawai yang dilibatkan dari 87 penelitian berbeda, membuktikan bahwa keterlibatan pekerjaan mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan kepuasan kerja. Setiap manajer juga diharapkan mampu memperkuat lingkungan kerja yang kondusif agar keterlibatan pekerjaan pegawai dapat terdorong.

3. Perilaku Keanggotaan Organisasi (PKO/Organizational Citizenship Behaviors)

Merupakan perilaku-perilaku seorang pegawai di luar pekerjaan. Misalnya minat pribadi terhadap pekerjaan orang lain, saran-saran peningkatan, pernyataan konstruktif pada departemen, pelatihan pegawai baru, kepedulian terhadap properti perusahaan, dan tingkat kehadiran di luar standar yang ditetapkan. Perilaku-perilaku baik seperti ini tentu menjadi harapan para manajer. Pada meta analisis yang dilakukan terhadap 7.031 pegawai dari 21 penelitian berbeda, ditunjukkan hubungan yang signifikan dan cukup positif antara perilaku keanggotaan organisasi dan kepuasan kerja. Pada penelitian lain yang lebih ekstensif dengan melibatkan 51.235 pegawai dari 168 penelitian ditunjukkan bahwa perilaku keanggotaan organisasi sangat berhubungan dengan akibat tingkat individu (seperti tingkat penilaian kinerja, keingingan pemberhentian, ketidakhadiran, dan perputaran) dan hasil-hasil tingkat organisasi (seperti produktivitas, efisiensi, kepuasan konsumen, dan perputaran tingkat unit). Hasil-hasil ini amat penting dikarenakan dua alasan. Pertama, PKO dapat menghasilkan kesan positif tentang diri Anda di antara rekan-rekan dan manajer. Kemudian, kesan-kesan ini dapat memengaruhi kemampuan bekerja Anda, evaluasi yang diberikan manajer tentang kinerja Anda, kemudian puncaknya adalah promosi yang didapatkan. Kedua, jumlah pengumpulan PKO pegawai memengaruhi hasil-hasil yang penting bagi perusahaan. Hal tersebut juga menjadi catatan bagi manajer untuk senantiasa menguatkan lingkungan agar PKO juga ikut meningkat. Manajer sebaiknya mampu melaksanakan keputusan-keputusan terkait pegawai dengan cara yang memadai untuk menguatkan PKO.

4. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran merupakan salah satu hal yang dapat sangat merugikan perusahaan. Dalam sebuah survei kepada 700 manajer ditunjukkan bahwa 20% mengeluh dengan alasan sakit karena tidak ingin bekerja. Adapun tiga penyebab utama dari sakit palsu adalah karena adanya urusan pribadi, ketiduran, atau ingin bersantai. Pada sebuah penelitian yang dilakukan Mercer Consulting, diperkirakan bahwa dampak dari ketidakhadiran adalah 9% kerugian perusahaan dari pembayaran gaji yang diberikan. Karena itu, manajer selalu mencari upaya untuk menguranginya. Phenomenex Inc. mengupayakan lingkungan kerja yang nyaman agar para pegawai selalu terdorong untuk datang bekerja. Jika seseorang merasa puas, tingkat ketidakhadiran tentu dapat diminimalisir atau tidak terjadi sama sekali. Hal tersebut juga wajib menjadi perhatian setiap manajer.

5. Perputaran

Pada peristiwa krisis perekonomian tahun 2008 yang silam, ada survei yang dilakukan pada 600 perusahaan dengan hasil 81% dari mereka memandang perlunya mempertahankan pegawai sebagai prioritas dari bisnis perusahaan. Hasil ini menunjukkan peningkatan sebesar 41% dari tahun 2007. Pada survei lain yang dilakukan pada 1.200 pegawai di Amerika Serikat, sebanyak 40% responden menyatakan siap mencari pekerjaan lain, sedangkan pada 13% lainnya menyatakan sedang mencari pekerjaan lain. Kondisi perputaran menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena mengacaukan keberlangsungan aktivitas. Kerugiannya dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu: kerugian pemisahan dan kerugian penggantian. Diperkirakan oleh para ahli bahwa biaya perputaran pada seorang pegawai dengan gaji per jam hampir sebesar 30% dari gaji tahunan, sedangkan biaya bisa mengalami peningkatan sampai 150% untuk pegawai yang sifatnya profesional dari gaji tahunan. Banyak faktor yang dapat diperhatikan oleh seorang manajer untuk mengurangi perputaran. Namun yang paling umum untuk diperhatikan adalah peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hal ini didukung oleh meta analisis pada 67 penelitian dengan melibatkan 24.556 pegawai. Hasilnya, kepuasan kerja mempunyai hubungan yang cukup negatif dengan perputaran pegawai. Artinya seorang manajer diharapkan mampu mengurangi angka perputaran pegawai dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

6. Kognisi Penarikan

Pemberhentian kerja seseorang bisa dari berbagai alasan yang tidak sama. Tetapi sebagian besar pegawai berhenti dikarenakan berbagai pertimbangan. Kognisi penarikan menyampaikan proses pemikiran ini dengan menunjukkan keseluruhan pemikiran dan perasaan seseorang tentang keputusannya berhenti bekerja. Muncul pertanyaan apa yang menjadi penyebabnya? Diyakini bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang signifikan. Dalam sebuah penelitian pada manajer, tenaga penjual, serta mekanik dari sebuah toko penjual otomotif ditunjukkan bahwa ketidakpusan kerja menjadi penyebab utama proses pemikiran awal pegawai untuk berhenti bekerja. Kemudian kognisi penarikan mempunyai dampak yang lebih besar pada perputaran pegawai daripada kepuasan kerja.

7. Stres yang Dirasakan

Stres adalah salah satu masalah yang punya dampak negatif terhadap perilaku organisasi serta kesehatan pegawai. Fakta menunjukkan bahwa stres berdampak pada perputaran, kemangkiran, sampai sakit pegawai secara fisik maupun mental. Dari sebuah meta analisis yang melibatkan 32 penelitian dengan 11.063 pegawai, ditunjukkan bahwa stres yang dirasakan memiliki hubungan negatif dan kuat terhadap kepuasan kerja. Tugas para manajer adalah berusaha meminimalisir dampak negatif dari stres melalui kepuasan kerja.

8. Kinerja Pekerjaan

Ada kontoversi yang timbul sehubungan dengan kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja. Kontoversinya adalah apakah kinerja yang menimbulkan kepuasan kerja atau kepuasan kerja yang menimbulkan kinerja. Kontoversi tersebut dipecahkan oleh sebuah tim peneliti dari meta analisis pada 312 sampel dengan 54.417 pegawai. Dari hasil penelitian tersebut menimbulkan dua temuan. Pertama, antara kepuasan kerja dengan kinerja memiliki hubungan yang cukup kuat. Penemuan tersebut penting karena akhirnya mendorong kepercayaan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap kerja penting yang harus dipertimbangkan para manajer jika ingin meningkatkan kinerja pegawai. Kedua, hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja ternyata jauh lebih rumit dari yang dipikirkan. Hubungan ini tidak sesederhana seperti kepuasan yang menyebabkan kinerja atau sebaliknya. Tapi para peneliti akhirnya percaya bahwa dari dua variabel tersebut secara tidak langsung akan saling berpengaruh dengan perbedaan individu dan karakteristik lingkungan kerja. Ada

pertimbangan lain yang juga harus diingat berkaitan dengan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Diyakini oleh para peneliti bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja diremehkan karena ukuran-ukuran kinerja yang kurang lengkap pada tingkat individu. Contohnya, jika penelitian pada kinerja yang dilakukan pada masa lampau tidak mencerminkan interaksi aktual serta saling ketergantungan di tempat kerja, maka ukuran-ukuran yang tidak akurat terhadap kinerja yang ditujukan untuk mengurangi korelasi antara kepuasan dan kinerja. Penelitian mengenai hubungan antara ukuran-ukuran agregat dari kepuasan kerja dan kinerja perusahaan adalah salah satu solusi perbaikan dari masalah tersebut. Dalam hal mendukung gagasan ini, terdapat tim peneliti dengan meta analisis terhadap 7.939 unit bisnis di 36 negara. Hasil yang diperoleh adalah hubungan yang positif serta signifikan antara kepuasan kerja pegawai di tingkat unit bisnis dan hasil kepuasan konsumen, keuntungan, produktivitas, perputaran pegawai, dan kecelakaan pada unit bisnis. Artinya seorang manajer dapat memberikan dampak yang positif pada berbagai hasil-hasil organisasi yang penting termasuk kinerja. Para manajer harus berupaya meningkatkan kinerja pegawai.

2.9 Kesimpulan

Setelah kita mencermati berbagai penjelasan yang begitu menyeluruh mengenai kepuasan kerja dari para ahli maupun dari hasil penelitian yang telah dilakukan dari waktu ke waktu, akhirnya kita dapat membuat kesimpulan bahwa kepuasan kerja akan memberi dampak yang positif bagi perusahaan dan sebaliknya ketidakpuasan akan memberi dampak negatif. Kepuasan harus selalu diamati dan diberikan evaluasi oleh setiap perusahaan tanpa kecuali jika ingin memperoleh keunggulan dari perusahaan pesaing lainnya. Setiap tanda-tanda ketidakpuasan seperti kemangkiran, pelanggaran peraturan, penurunan kinerja, motivasi yang rendah, stres, sampai pemutusan hubungan kerja perlu diwaspadai karena kerugian yang tidak kecil akan dihadapi.

Melalui uraian-uraian yang telah disampaikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa ada tiga pihak yang perlu memperhatikan kepuasan kerja. Yang pertama, dari sisi perusahaan dalam hal ini pimpinan atau manajer yang memimpin sekelompok anggota kerja, perlu untuk betul-betul mengamati masalah kepuasan kerja. Memperhatikan kepuasan kerja pegawai berbeda dengan memanjakan atau hanya menuruti kemauan mereka. Kepuasan kerja terdiri dari

serangkaian unsur-unsur dari pekerjaan yang jika ditingkatkan, akan memberi dampak positif pula bagi perusahaan. Kemajuan dan keunggulan perusahaan merupakan tanggung jawab yang besar bagi setiap pimpinan. Jika mampu mencapai hal tersebut juga berarti menjadi sebuah prestasi yang akan menjamin posisinya secara kontinu. Seorang pimpinan tanpa kontribusi dari seluruh pegawai perusahaan, hanya seperti punya kepala namun kekurangan tangan dan kaki jika diibaratkan dari sebuah tubuh. Dari uraian-uraian para ahli dan disertai bukti penelitian, telah jelas bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor penting yang mampu berdampak baik bagi perusahaan. Oleh karenanya, kepuasan harus diprioritaskan pada setiap perusahaan jika ingin maju. Pengukuran atau penilaian mengenai kepuasan kerja wajib dilakukan secara konsisten dengan waktu dan cara yang ditetapkan pada sebuah standar sesuai jenis dan fungsi perusahaan. Hasil dari pengukuran bukanlah hanya sebagai syarat administrasi saja tetapi harus betul-betul menjadi tugas manajer atau pimpinan untuk menindaklanjuti masalah yang ada. Memang tidak mudah untuk menciptakan kepuasan kerja secara menyeluruh karena keberagaman dari karakteristik individu dan lingkungan kerja seperti yang telah kita uraikan sebelumnya. Tetapi hal tersebut sudah menjadi kewajiban oleh para pemimpin untuk mampu mengenali karakter dari pegawai dan lingkungan kerja agar mampu membuat keputusan yang tepat berkenaan tentang kepuasan kerja.

Yang kedua dari sisi pegawai, kepuasan kerja merupakan sebuah hal yang harus mampu diekspresikan dengan benar. Ketidakpuasan merupakan penyakit pegawai yang jika disimpan dalam waktu lama, akan berdampak buruk bagi perusahaan dan bagi pegawai itu sendiri. Ketidakpuasan yang terjadi tidak hanya berdampak pada pekerjaan saja, tetapi dapat juga berdampak pada kehidupan pribadi seperti sakit secara fisik maupun mental atau hubungan keluarga yang memburuk. Oleh karena itu, seorang pegawai harus mampu menyampaikan secara tepat tingkat kepuasannya pada saat dilakukan penilaian dari perusahaan. Para pegawai juga jangan segan menyampaikan saran perbaikan agar perusahaan mampu melakukan evaluasi yang sifatnya meningkatkan kekondusifan pada tempat kerja dari hal apapun demi mendukung terciptanya kepuasan kerja.

Terakhir dari sisi peneliti, diharapkan juga tidak bosan-bosannya menganalisis kepuasan kerja secara berkesinambungan mengingat jaman dan kondisi yang terus berubah secara dinamis. Perubahan tersebut tentunya akan menciptakan perubahan pula pada unsur-unsur mengenai kepuasan kerja. Dengan penelitian berkelanjutan, diharapkan mampu digali secara terus menerus faktor-faktor

yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hasilnya akan mampu menjadi pedoman bagi perusahaan-perusahaan khususnya yang punya keinginan untuk maju untuk rutin melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawainya.

Bab 3
Disiplin

3.1 Pendahuluan

Dalam upaya untuk mengembangkan organisasi, perusahaan selalu berupaya untuk memberikan motivasi pada karyawan agar mampu mendisiplinkan diri dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan yang telah ditugaskan perusahaan. Agar kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, maka perusahaan membuat peraturan, prosedur serta kebijakan yang harus dipatuhi karyawan. Tingkat kedisiplinan karyawan menjadi fungsi operatif manajemen SDM, karena semakin tinggi disiplin seseorang akan berdampak pada prestasi kerja. Perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, jika tingkat disiplin karyawan rendah atau tidak baik.

Dalam perusahaan keberadaan disiplin kerja sangat diperlukan, agar program-program kerja dapat terlaksana dengan baik demi tercapainya target yang sudah ditetapkan, sehingga dibutuhkan suasana karyawan yang disiplin. Perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas dengan cara menciptakan disiplin karyawan yang tertib dan mau mengikuti semua peraturan serta norma yang telah ditentukan.

Seseorang yang mempunyai disiplin yang baik akan tercermin dengan sikap dan rasa bertanggung jawab akan tugas yang dibebankan. Dengan demikian

semangat untuk kerja akan tinggi sehingga dapat tercapainya sasaran perusahaan, karyawan serta konsumen. Pimpinan memiliki tugas untuk selalu berupaya memastikan agar karyawannya mempunyai disiplin tinggi. Sistem kepemimpinan seseorang dapat dinilai efektif ketika karyawan yang ada dibawah kepimpinannya mempunyai tingkat disiplin yang tinggi. Selain sistem kepemimpinan terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi disiplin, sehingga sulit untuk dapat membangun dan mempertahankan disiplin. Minimnya tingkat pemahaman karyawan seperti peraturan, proses maupun strategi yang dibuat perusahaan adalah faktor utama terjadinya tindakan indisipliner. Dengan demikian pihak perusahaan akan memberikan program orientasi ketika karyawan diterima bekerja di perusahaan. Selain itu pimpinan juga harus menjelaskan secara rinci terkait dengan konsekuensi jika terjadi pelanggaran, dan peraturan yang paling sering dilanggar oleh karyawan. Begitu pula dengan perubahan kebijakan dan perubahan peraturan/ prosedur yang harus diinformasikan kepada seluruh karyawan.

Hubungan antara disiplin dan kinerja sangat signifikan, jika tingkat disiplin seseorang ketika bekerja tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Maka untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan, yang harus dilakukan adalah membangun dan menegakkan kedisiplinan karyawan. Karena kunci utama untuk kesuksesan sebuah perusahaan ketika mencapai tujuannya adalah tingkat disiplin. Maka dalam bab ini akan membahas mengenai apa, bagaimana, mengapa disiplin kerja dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan menjawab dan mengetahui hal tersebut, maka dapat diterapkan dan mengkondisikan disiplin dalam bekerja dalam organisasi agar dapat mengoptimalkan kinerja.

3.2 Pengertian Disiplin

Menurut Sutrisno, (2011) disiplin merupakan sikap hormat karyawan untuk menyesuaikan diri dengan sukarela tanpa adanya paksaan untuk mentaati peraturan dan ketentuan yang sudah ditetapkan perusahaan. Semakin sering terjadi pelanggaran akan peraturan yang sudah ditetapkan maka dapat dikatakan disiplin karyawan buruk. Begitu pula dengan sebaliknya, jika tingkat pelanggaran rendah atau jika karyawan patuh terhadap norma yang sudah ditentukan perusahaan maka bisa dikatakan disiplin karyawan baik.

Zainal et al., (2015) disiplin kerja ialah usaha manajer untuk menyadarkan dan membuat karyawan bersedia patuh pada peraturan serta norma yang berlaku di

dalam perusahaan. Contohnya karyawan yang sudah terbiasa datang terlambat bekerja, tidak mengikuti prosedur keselamatan, mengabaikan detail pekerjaan, bertindak kurang sopan pada pelanggan atau ikut dalam tindakan yang tidak pantas.

Menurut Saydam, (2000), disiplin adalah sikap seseorang yang bersedia serta rela untuk patuh dan taat pada seluruh peraturan serta norma yang ada di sekitarnya. Sedangkan (Sinambela, 2018), disiplin ialah ketaatan pada aturan serta perintah yang sudah ditentukan organisasi. Disiplin merupakan suatu proses yang dipakai untuk menyelesaikan masalah kinerja; proses ini mengikutsertakan pimpinan untuk mengenali serta membicarakan persoalan kinerja pada pegawai.

Dari beberapa pengertian disiplin di atas maka dirumuskan disiplin ialah sikap seseorang terhadap aturan dan kebijakan yang sudah ditentukan perusahaan sehingga memerlukan penyesuaian diri dan kerelaan hati. Tujuan dari implementasi disiplin di dalam perusahaan adalah agar semua karyawan ingin dan sukarela untuk patuh dan taat pada seluruh aturan serta tata tertib yang ada pada perusahaan. Jika seluruh anggota perusahaan mampu menahan diri serta mematuhi seluruh aturan yang berlaku, sehingga dijadikan sebagai hal utama untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Dengan karyawan patuh dan taat pada semua aturan sudah mendukung secara positif atas pelaksanaan program yang sudah ditetapkan, untuk pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah.

3.3 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Ada 4 perspektif menyangkut disiplin kerja menurut Zainal et al., (2015), yaitu disiplin retributif, disiplin korektif, perspektif hak-hak individu dan perspektif utilitarian. Keempat perspektif tersebut akan dijelaskan lebih rinci pada tabel 3.1 di bawah ini :

Tabel 3.1: perspektif disiplin kerja menurut (Zainal et al., 2015)

Perspektif	Pengertian	Sasaran Akhir
Perspektif Retributif	Para pembuat keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang sepadan dengan tujuan. Dengan tidak	Memberi hukuman pelanggar

	melakukan hal begitu sehingga dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat	
Perspektif Korektif	Setiap pelanggaran akan peraturan harus dihitung sebagai pelanggaran yang harus diberikan sanksi. Sanksi yang diberikan kepada pelanggar sebatas untuk mengubah perilakunya	karyawan mampu memperbaiki perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dipekerjakan oleh perusahaan.
Perspektif Hak-hak Individual	Disiplin yang tepat bila memiliki alasan yang adil untuk memberikan hukuman pada karyawan. Hak karyawan menjadi hal utama yang harus diperhatikan dari pada tindakan disiplin.	Menjaga hak karyawan
Perspektif Utilitarian	Berat atau ringannya tindakan disiplin diambil bergantung pada pengaruhnya pada produktivitas dan profitabilitas. Seperti biaya yang harus dikeluarkan untuk melakukan penggantian karyawan dan akibat lainnya seperti perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian karyawan dan konsekuensi membiarkan perilaku yang kurang terpuji mengalami peningkatan, maka kerasnya hukuman harus semakin diturunkan	Manfaat tindakan disiplin lebih besar dari pada dampak negatif.

Jika Bentuk disiplin yang diterapkan baik akan menciptakan suasana dan membentuk kepribadian karyawan yang positif seperti berikut ini

1. Rasa peduli akan pencapaian tujuan perusahaan tinggi
2. Memiliki semangat kerja dan ide dalam bekerja
3. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar atastugas yang diberikan oleh perusahaan
4. Memiliki empati yang tinggi
5. Efisiensi dan produktivitas dalam bekerja akan meningkat

Sebaliknya ketika disiplin karyawan tidak dapat dipertahankan atau ditingkatkan akan menciptakan suasana seperti berikut ini

1. Persentasi ketidak hadiran karyawan tinggi atau mengalami peningkatan
2. Persentasi keterlambatan karyawan juga tinggi seperti datang terlambat dan pulang lebih cepat dari jam pulang
3. Menurunnya gairah bekerja
4. Karyawan mulai merasa jenuh dengan pekerjaan, timbul rasa sama-sama mencurigai serta tidak bertanggung jawab
5. Tidak bisa bekerja dengan baik jika tidak diawasi
6. Terjadinya konflik antara karyawan dan pimpinan dan sesama karyawan.

3.4 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Zainal et al., (2015), terdapat 3 konsep penerapan tindakan disipliner yaitu: aturan tungku panas, tindakan disiplin progresif, dan tindakan disiplin positif. Disiplin yang berfokus pada perilaku dimasa lampau adalah aturan tungku panas dan disiplin progresif terfokus. Sedang pendekatan yang orientasi pada masa mendatang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk menyelesaikan masalah agar tidak terjadi kembali yaitu disiplin positif.

1. Aturan tungku panas

Dalam melakukan tindakan disiplin pendekatan yang digunakan adalah aturan tungku panas. Dalam penggunaan pendekatan ini tindakan disiplin mempunyai pengaruh yang identik seperti menyentuh sebuah tungku panas:

- Membakar dengan segera. Apabila tindakan disipliner hendak dilakukan maka perlu segera dilakukan sampai individu mengerti latar belakang dilakukannya langkah tersebut. Seiring berlalunya waktu, orang cenderung merasa diri mereka tidak salah hingga menghapus efek disipliner yang terdahulu.
- Memberikan peringatan. Dengan memberikan peringatan sebelum mendapatkan hukuman akan mengubah perilaku seseorang. Semakin dekat jarak seseorang dengan keberadaan tungku panas, seseorang akan diingatkan dengan rasa panas dari tungku tersebut. Jika mereka semakin dekat dan menyentuh tungku tersebut maka mereka akan terbakar. Dengan adanya peringatan tersebut membuat seseorang dapat memilih apakah segera menjauh atau terus mendekati tungku panas.
- Memberi hukuman yang konsisten. Dalam melakukan tindakan disipliner diperlukan konsistensi. Sanksi yang dikenakan harus searah dengan yang ditetapkan perusahaan dan diberikan untuk setiap karyawan yang membuat pelanggaran dengan jenis yang sama. Sama halnya dengan tungku panas, setiap individu yang menyentuhnya pada tingkat tekanan serta waktu yang sama, akan terbakar pada tahap yang sama juga.

  Disiplin yang konsisten berarti:
  - karyawan diwajibkan menerimanya/menjalani ganjaran yang diberikan jika melakukan pelanggaran
  - setiap karyawan akan diberikan ganjaran disiplin yang sama untuk jenis pelanggaran yang sama juga
  - Disiplin diberlakukan untuk semua karyawan dengan cara yang sepadan.
- Membakar tanpa memilah-milah. Tindakan disipliner seharusnya tidak memilah-milah. Tungku panas akan membakar orang yang menyentuhnya tanpa memilih-milih. Penyelia akan menekankan pada

perilaku yang kurang memuaskan, tidak sebagai pribadi karyawan yang buruk. Konseling korektif merupakan upaya yang sangat efektif dalam mencapai tujuan. Saat penyelia melakukan tindakan disiplin harus berada pada lingkungan yang kooperatif, dan berfokus pada pembenahan kinerja dari pada pemberian hukuman.

Pendekatan ini mempunyai kelebihan dan juga kekurangan. Bila perusahaan dihadapkan pada keadaan dan situasi yang sama maka dapat menggunakan pendekatan ini. Namun faktanya perusahaan dihadapkan pada situasi yang berbeda, maka lebih baik menggunakan tindakan disiplin progresif (lebih nyata dan profitabel untuk karyawan serta perusahaan.

2. Tindakan disiplin progresif

Tindakan disiplin ini untuk memastikan hukuman yang diberikan minimal tetapi tepat atas pelanggaran yang dilakukan. Membuat program disiplin sesuai dengan perkembangan dari jenis hukuman yang ringan hingga sangat keras. Disiplin ini digunakan agar karyawan termotivasi untuk mengoreksi kekeliruan berdasarkan kesadaran. Agar manajer mampu untuk menentukan tindakan disiplin yang akan diberikan, dapat dibantu dengan memberikan beberapa pertanyaan terkait beratnya pelanggaran.

3. Tindakan disiplin positif

Hukuman belum tentu dapat memotivasi karyawan agar mengubah perilakunya. Tetapi dengan adanya hukuman akan memberi pelajaran bagi seseorang agar merasa takut dan tidak melakukan pelanggaran lagi. Dengan adanya hukuman membuat karyawan termotivasi untuk membohongi penyelia dibanding memperbaiki perilakunya. Tindakan disipliner positif digunakan untuk memotivasi karyawan melihat atau menyadari perilaku mereka sendiri serta menerima dampak dari perilakunya. Konsep utama disiplin ini ialah karyawan mampu dan diwajibkan memikul tanggung jawab dari perilaku pribadi dan kualifikasi pekerjaannya.

Mengomunikasikan kualifikasi pekerjaan atau peraturan kepada karyawan merupakan hal yang penting dalam disiplin positif. Setiap individu harus mengetahui hal tersebut saat pegangkatan menjadi pegawai atau kenaikan jabatan, apa saja yang dihadapkan penyelia, dan manajemen. Tolak ukur kerja yang ditentukan pada setiap pekerjaan sebaiknya masuk akal dan mampu untuk

dicapai dengan cara masuk akal serta konsisten. Sebaiknya penyelia tidak hanya memaparkan larangan yang berlaku tetapi mengomunikasikan perilaku karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Dalam hal tindakan ini sama seperti disiplin progresif, yaitu penggunaan beberapa tahap yang akan meningkatkan keperluan dan kerasnya hukuman sampai tahap akhir yaitu pemutusan hubungan kerja. Dalam disiplin positif sesi konseling antara penyelia dan karyawan menjadi pengganti hukuman dalam disiplin progresif. Adapun yang menjadi tujuan utamanya adalah agar karyawan belajar dari kesalahan dan mulai mengubah perilakunya menjadi lebih positif, bukannya bergantung pada intimidasi serta ganjaran, penyelia menggunakan pengarahan untuk dapat mendorong karyawan agar mengubah perilakunya. Bukannya membebankan semua kesalahan pada karyawan, penyelia harus berfokus pada penyelesaian masalah secara bersamaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam (Sinambela, 2018), ada 3 bentuk pendekatan disiplin akan dijelaskan dibawah ini:

1. Disiplin modern, merupakan pendekatan yang mengkaitkan kebutuhan baru di luar dari hukuman. Dengan demikian, anggapan dari pendekatan ini ialah (1) disiplin modern ialah jenis disiplin yang menghindari hukuman secara fisik. (2) mengayomi pengaduan yang benar agar ditindaklanjuti ke proses hukum sudah ditentukan. (3) membuat kesimpulan berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan pada proses penyuluhan. (4) walaupun keputusan berat untuk sebelah pihak tetapi proses tetap dilakukan terhadap kasus pelanggaran disiplin.
2. Disiplin tradisi, ialah pendekatan yang memakai cara pemberian hukuman. Anggapan pendekatan ini ialah (1) perapan disiplin dilakukan oleh atasan langsung kepada bawahan, setelah diputuskan atasan tidak melakukan peninjauan kembali atas keputusan yang telah dibuat. (2) disiplin adalah hukuman diberikan kepada setiap pelanggaran, dan sebanding dengan pelanggaran yang dilakukan. (3) tujuan dari pemberian hukuman adalah agar pelanggar belajar dari pengalaman serta memotivasi karyawan lain agar tidak melakukan hal yang sama. (4) pemberian hukuman disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. (5) jika pegawai melakukan pelanggaran

sampai dua kali maka akan diberi ganjaran yang lebih berat dari sebelumnya.

3. Disiplin bertujuan, yaitu penerapan disiplin yang tujuan utamanya tidak untuk menghukum tetapi lebih kepada pembinaan. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah (1) pegawai harus menerima dan memahami disiplin kerja (2) disiplin bukan proses pembentukan perilaku sositif. (3) Disiplin ditujukan untuk mengubah perilaku untuk lebih baik. (4) tujuan dari disiplin pegawai adalah supaya pegawai mampu mempertanggung awabkan perbuatannya.

3.5 Unsur-Unsur Memengaruhi Disiplin Kerja

Sikap dan kebiasaan seseorang itu dipengaruhi langsung oleh pimpinan, karena pemimpin menjadi sosok teladan bagi karyawannya. Maka agar disiplin kerja terbangun dengan baik maka pemimpin juga hendaknya mampu menjalankan peranannya dengan baik.

Beberapa hal yang memengaruhi disiplin kerja karyawan adalah :

1. Peraturan jelas dan tertulis

Untuk dapat menegakkan disiplin sebaiknya perusahaan harus membuat aturan yang tertulis dan menginformasikan kepada karyawan. Jika tidak ada peraturan yang tertulis, disiplin akan sulit untuk ditegakkan. Karena peraturan yang didasarkan pada instruksi secara lisan bisa berubah kapan saja sama dengan keadaan dan suasana sehingga tidak dapat dijadikan sebagai pegangan. Penegakan disiplin harus berdasarkan peraturan yang tertulis dan sudah menjadi kesepakatan antara pemimpin dan karyawan beserta dengan konsekuensi yang diterima jika terjadi pelanggaran. Dengan demikian karyawan memahani siapa saja dapat dikenakan sanksi jika melanggar peraturan yang ada tanpa pandang bulu.

2. Kompensasi

ialah setiap cara perusahaan menghargai usaha karyawan yang dianggap sebagai umpan balik dari yang telah diberikan karyawan. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja seseorang. Jika ia merasa imbalan yang didapatkan sama dengan kontribusi yang sudah diberikan oleh perusahaan, sehingga ia akan mematuhi peraturan yang ada dan akan memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya jika imbalan yang diberikan perusahaan dinilai tidak mencukupi, karyawan akan mencari pekerjaan tambahan di luar untuk menambah penghasilannya. Maka ia akan terkadang absen, sesekali permisi untuk keluar, tidak semangat dalam bekerja. Tetapi pemberian kompensasi yang memadai juga tidak dapat menjamin tegaknya disiplin. Karena kepuasan akan pemberian imbalan merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk mengurangi rasa gelisah karyawan, selain kompensasi masih ada banyak hal yang dapat mendorong tegaknya disiplin.

3. Pimpinan Sebagai Teladan

Seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan ditengah karyawan, karena seorang pemimpin akan selalu dilihat oleh karyawan baik dalam perkataan, perbuatan serta sikap. Contohnya terkait dengan jam kehadiran dikantor, bila jam kerja dimulai pukul 08.00 sebaiknya pemimpin datang lebih awal dan tidak terlambat. Peranan keteladanan dari seorang pemimpin berpengaruh sangat besar dalam suatu perusahaan, karena pemimpin merupakan panutan untuk karyawan. Pemimpin akan menjadi contoh bagi karyawan dengan melihat sikap serta perkataannya setiap harinya, karyawan akan mencontoh sikap dari pemimpinnya. Maka jika seorang pemimpin ingin membangun disiplin maka dia harus menjadi seorang pemimpin yang disiplin dahulu.

4. Pemberian sanksi atas pelanggaran

Dalam penegakan disiplin pemimpin juga memiliki peranan dalam pemberian sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan. Untuk membuat keputusan serta tindakan disiplin atas pelanggaran seorang karyawan dibutuhkan keberanian dari pemimpin. Dengan adanya pemberian ganjaran pada karyawan yang melakukan pelanggaran, membuat karyawan merasa aman dan tidak melakukan hal yang sama. Sebaliknya jika seorang pemimpin tidak memiliki keberanian untuk mengambil tindakan atas pelanggaran yang sudah jelas dilakukan karyawan, maka ini akan memengaruhi pandangan, suasana kerja serta sikap karyawan terhadap aturan yang ada.

5. Pengawasan

Pada setiap aktivitas yang ada didalam perusahaan memerlukan pengawasan. Dengan adanya pengawasan dapat mengarahkan karyawan untuk dapat bekerja sama dengan prosedur yang sudah ditentukan perusahaan. Dasar dilakukannya pengawasan adalah aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Peraturan memiliki peranan untuk dapat mengendalikan karyawan yang bekerja, mengingat pada hakikatnya manusia memiliki karakteristik serta pandangan yang berbeda. Sebagian karyawan mungkin memiliki kesadaran yang tinggi akan disiplin tetapi sebagian lagi ada yang tidak peduli sehingga memerlukan pengawasan dengan adanya sanksi akan pelanggaran peraturan. Maka pihak yang tepat untuk melakukan pengawasan adalah atasan/pimpinan langsung karyawan, yaitu orang yang memiliki hubungan yang paling dekat dan mengenal karakteristik dari karyawannya per individu.

6. Menciptakan kebiasaan yang mendukung penegakan disiplin

Dalam menegakkan disiplin, pemimpin dapat membangun serta menciptakan kebiasaan-kebiasaan positif di lingkungan perusahaan. Misalnya menyapa karyawan saat bertemu di kantor, memberikan pujian pada karyawan pada waktu dan tempat yang tepat, mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, saling menghormati, dan memberikan informasi pada karyawan jika ingin keluar kantor.

Menurut Hasibuan dalam (Sinambela, 2018) pada hakikatnya ada banyak indikator yang dapat memengaruhi kedisiplinan pegawai:

1. Tujuan dan kemampuan, memiliki pengaruh terhadap tingkat kedisiplinan pegawai. Dalam menentukan tujuan yang hendak dicapai harus jelas, menantang untuk pegawai serta ideal dalam penetapannya. Penyesuaian antara pekerjaan dengan kapabilitas pegawai agar tercipta disiplin dan semangat kerja.
2. Teladan pimpinan, menjadi contoh nyata bagi pegawai sehingga berdampak pada disiplin pegawai. Pimpinan dapat memberikan contoh positif, seperti bersikap jujur, disiplin dalam waktu, adil, serta mampu menyesuaikan perkataan dengan sikap. Jika pemimpin mengharapkan bawahan dapat disiplin, harus dimulai dari pemimpin yang disiplin

juga. Begitu pula dengan sebaliknya karena pimpinan merupakan kunsi dari keberhasilan penerapan disiplin.

3. Balas jasa, sering disebut dengan kompensasi atau imbalan juga memengaruhi kedisiplinan pegawai. Kompensasi yang diperoleh dapat membentuk rasa puas dan cinta terhadap pekerjaan, begitu pula dengan kedisiplinan mereka juga semakin tinggi. Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan maka kedisiplinan pegawai juga akan semakin baik. Sebaliknya bila kompensasi yang diberikan perusahaan kecil, tingkat kedisiplinan pegawai juga akan rendah. Terpenuhinya kebutuhan primer individu menjadi kunci utama disiplin.
4. Keadilan, pada hakikatnya manusia memiliki rasa ego, meganggap diri penting dan selalu menuntut diperlakukan secara sama sehingga kedisiplinan pegawai dapat terwujud. Saat pemberian kompensasi serta hukuman dibutuhkan keadilan, yang dijadikan sebagai dasar kebijaksanaan. Ketika sikap keadilan sudah benar-benar diterapkan secara bersamaan kedisiplinan pegawai perusahaan juga akan tinggi.
5. Waskat (pengawasan melekat), strategi yang paling tepat untuk mewujudkan disiplin pegawai dalam perusahaan. Pada strategi ini pemimpin diharuskan untuk selalu aktif serta secara langsung melakukan pengawasan secara menyeluruh pada pegawai seperti prestasi yang dicapai pegawai, kinerja, sikap serta moral. Atasan dituntut untuk ada di kantor dan memberikan arahan jika pegawai mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan Waskat moral kerja dan tingkat kedisiplinan pegawai akan terangsang. Pegawai akan merasa diperhatikan, dibimbing, mendapat petunjuk, diarahkan dan diawasi oleh atasan.
6. Sanksi hukuman, memiliki peran untuk menjaga kedisiplinan pegawai. Tingkat hukuman yang diberikan kepada pegawai memberi dampak yang positif dalam sikap dan menekan persentasi perilaku indisipliner.
7. Ketegasan, sikap pimpinan dalam bertindak sangat memengaruhi kedisiplinan pegawai dalam perusahaan. Seorang pemimpin harus memiliki keberanian dan ketegasan ketika harus memberikan hukuman kepada semua pegawai yang indisipliner sesuai degan sanksi hukuman yang sudah diputuskan. Pimpinan yang memiliki keberanian

serta ketegasan akan dihormati dan dihargai kepemimpinannya oleh pegawai perusahaan. Jika situasinya sudah demikian, akan mempermudah pimpinan untuk membangun serta menjaga kedisiplinan seluruh pegawai.

8. Hubungan kemanusiaan, yaitu hubungan yang terjalin secara harmonis baik yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship, direct group relationship*, dan *cross relationship*. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis secara vertikal maupun horizontal membutuhkan peranan dari seorang manajer. Jika hubungan kemanusiaan sudah harmonis akan terwujud lingkungan kerja yang nyaman serta suasana kerja yang menyenangkan, sehingga mampu memotivasi pegawai untuk disiplin yang berdampak pada hubungan kemanusiaan di dalam organisasi juga akan baik.

3.6 Sanksi Pelanggaran Kerja

Setiap sikap, perbuatan maupun ucapan karyawan yang melanggar peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan disebut sebagai pelanggaran kerja. Menurut Zainal et al., (2015) sanksi yang diberikan perusahaan sebagai bentuk hukuman atas tindakan indisipliner ada beberapa tingkat dan jenis yaitu:

1. Sanksi untuk pelanggaran ringan, dengan jenis:
   - Teguran secara lisan
   - Teguran secara tertulis
   - Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Sanksi untuk pelanggaran sedang, dengan jenis:
   - Menunda kenaikan gaji
   - Menurunkan gaji
   - Menunda kenaikan pangkat
3. Sanksi untuk pelanggaran berat, dengan jenis:
   - Menurunkan pangkat
   - Melepaskan jabatan
   - Diberhentikan

- Dipecat

Sementara menurut Dharma dalam Sinambela, (2018), sanksi pelanggaran yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan seperti di bawah ini:

1. Pembicaraan tidak formal. pembahasan ini diberikan untuk pelanggaran dengan tingkat yang kecil serta masih pertama kali dilakukan. Masalah yang dihadapi manajemen terkait dengan pelangaran kecil yang dilakukan karyawan akan terpecahkan dengan melakukan pembicaraan tidak formal ini. Dengan adanya pembicaraan, manajemen dapat mengetahui penyebab pelanggaran serta mampu mempertimbangkan kemampuan pegawai serta evaluasi kepegawaiannya.
2. Peringatan secara lisan. Peringatan secara lisan dalam bentuk dialog atau diskusi, bukan bentuk ceramah. Pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk dapat mengemukakan latar belakang terjadinya pelanggaran. Saat berbincang pemimpin harus dapat memperoleh fakta yang relevan dengan alasan dari pegawai tersebut. Setelah memperoleh fakta, maka pimpinan dapat membuat keputusan.
3. Peringatan secara tertulis. Peringatan secara tertulis diterapkan bagi pegawai yang sudah melakukan pelanggaran secara terus-menerus. Kebanyakan pemberian peringatan secara tertulis akan terlebih dahulu dibicarakan dengan pegawai yang bersangkutan.
4. Merumahkan sementara. Merumahkan sementara merupakan salah satu tindakan bagi pegawai melakukan pelanggaran berulang kali. Karena tindakan ini merupakan tindakan lanjutan dari memberi peringatan secara tertulis. Dengan kata lain pendekatan disiplin yang sebelumnya tidak mampu membuat perubahan pada perilakunya. Jika pelanggaran yang dilakukan cukup berat maka tidak perlu melakukan tahapan pendisiplinan yang sebelumnya. Tindakan ini merupakan alternatif dari pemecatan yang dilakukan pimpinan, jika pimpinan meganggap bahwa karir dari pegawai tersebut masih bisa diselamatkan.

5. Demosi. yaitu penurunan jabatan atau kompensasi yang didapat pegawai. Perasaan kecewa, malu, turunnnya semangat kerja, atau marah pada pegawai bersangkutan merupakan dampak dari tindakan pendisiplinan demosi. Dengan demikian langkah ini dipandang kurang bermanfaat dalam penerapan disiplin progresif dibeberapa perusahaan.
6. Pemecatan. Pemberhentian ialah alternatif akhir dari tindakan pendisiplinan yang sebelumnya jika tidak mampu mengubah perilaku pegawai. Alternatif tindakan pendisiplinan ini diterapkan untuk bentukpelanggaran yang benar-benar berat dan sering dilakukan serta tindakan pendisiplinan tidak mampu lagi untuk mengubah perilakunya. Pimpinan tertinggi dalam perusahaan adalah orang mengambil keputusan untuk tindakan ini.

Bab 4
Produktivitas Kerja

4.1 Pendahuluan

Setiap perusahaan atau organisasi yang sehat dan efisien pasti mengharapkan produktivitas kerja karyawannya semakin meningkat. Karyawan atau tenaga kerja adalah motor atau penentu tercapainya tujuan organisasi. Semakin produktif tenaga kerja maka akan semakin produktif organisasi demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu berbagai program dan kegiatan dilakukan perusahaan agar produktivitas kerja karyawannya semakin meningkat dari hari ke hari seperti melakukan pendidikan dan pelatihan, menciptakan ilkim organisasi yang sehat, menerapkan *rewards and punishment* dan sebagainya.

Produktivitas kerja adalah salah satu bahagian dari produktivitas organisasi. Produktivitas kerja yang tinggi akan berkorelasi positif dengan produktivitas organisasi. Produktivitas organisasi adalah total dari produktivitas kerja, produktivitas sarana prasarana dan produktivitas bagian-bagian atau unit organisasi dan sebagainya. Dengan perkataan lain maju mundurnya atau berkembang tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh produktivitas kerja tenaga kerja atau pegawainya

Selain itu, produktivitas kerja adalah salah satu ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Organisasi bertanggung jawab dan berkewajiban

untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Dengan demikian ada *mutual benefit* (saling untung) antara organisasi dengan produktivitas kerja tenaga kerjanya. Adapun manfaat produktivitas kerja bagi tenaga kerja antara lain meningkatnya pendapatan atau penghasilan, meningkatnya motivasi kerja, disiplin kerja dan semangat kerja, sedangkan bagi organisasi meningkatkan produktivitas kerja, akan meningkatkan produktivitas organisasi, mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Sutrisno (2016) menyatakan produktivitas kerja merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan, dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif sehingga pada akhirnya pencapaian tujuan organisasi tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Sedemikian pentingnya produktivitas kerja bagi organisasi menyebabkan organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawainya. Namun dalam kenyataannya yang sering terjadi dan dialami oleh banyak organisasi atau perusahaan hingga kiniadalah masih rendahnya produktivitas kerja pegawai baik di organisasi swasta maupun pemerintah.

4.2 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah sikap mental maupun upaya tertentu yang dilakukan seseorang untuk meningkatkan hasil kerja dalam bentuk barang atau jasa sebanyak mungkin dengan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia pada suatu periode tertentu. Produktivitas kerja merupakan bahagian (parsial) dari produktivitas organisasi. Produktivitas kerja penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan efisien dan efektif dan sesuai dengan harapan.

Sedarmayanti (2014) mengatakan produktivitas karyawan merupakan faktor penentu produktivitas total karena:

a Besarnya biaya yang dikorbankan untuk pegawai merupakan bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa
b Masukan sumber daya manusia lebih mudah dihitung daripada masukan pada faktor lain
c Kemajuan teknologi yang mempermudah cara pembuatan barang berkembang dan berasal dari kemajuan tenaga kerja.

Adapun beberapa pengertian produktivitas kerja berdasarkan pendapat para ahli ditampilkan sebagai berikut:

a Produktivitas kerja diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan maksud yang sebenarnya. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa, produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang (Sinungan 2009).

b Produktivitas meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini (Komaruddin, 1992).

c Produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada, suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini (Sutrisno, 2016).

d Produktivitas adalah suatu ukuran yang berhubungan dengan produksi keluaran secara efisien dan terutama ditujukan kepada hubungan antara keluaran dan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Mulyadi, 2009).

e Produktivitas adalah ukuran efisiensi dengan mana modal, material, peralatan atau teknologi, manajemen SDM, informasi dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa (Ravianto, 1988).

f Produktivitas pekerja merupakan tingkat kemampuan tenaga kerja untuk memproduksi suatu barang pada suatu periode tertentu (Sukirno, 2010).

Sesungguhnya, istilah produktivitas kerja adalah sebuah konsep yang mengandung multi dimensi, baik itu dimensi ekonomi, filosofi dan sistem. Dimensi ekonomi, produktivitas kerja mengandung arti efisiensi yaitu adanya perbandingan yang terbaik antara input dengan output atau bahasa sederhana dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya akan diperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Dimensi filosofi, produktivitas kerja mengandung arti adanya sikap mental yang menganggap hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan

hari esok harus lebih baik dari hari ini. Produktivitas kerja sebagai suatu sistem mengandung arti bahwa ada beberapa unsur atau bahagian yang saling terkait satu sama lain antara lain sumber daya manusia, tugas pokok dan fungsi, sarana prasarana dan sumber daya lainnya untuk mencapai hasil yang maksimal. Produktivitas kerja sebagai suatu sistem mengandung makna perlunya kerja sama yang harmonis antara berbagai sub sistem sehingga tercapai keselarasan dan kesimbangan untuk mencapai tujuan tertentu.

4.3 Indikator Produktivitas Kerja

Untuk mengukur produktivitas kerja, ada beberapa indikator tertentu yang harus menjadi perhatian setiap organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Indikator produktivitas kerja yang diajukan para ahli antara lain sebagai berikut.

Sutrisno (2011) menyatakan indikator dari produktivitas kerja pegawai adalah kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. Nitisemito (dalam Wartana, 2011) menyatakan indikator produktivitas kerja pegawai yaitu:

a. Kemampuan memotivasi diri
b. Membangun rasa percaya diri
c. Bertanggung jawab dalam pekerjaan
d. Menyenangi pekerjaan
e. Mampu mengatasi persoalan
f. Memberi kontribusi yang positif
g. Memiliki potensi dalam pekerjaan

Selanjutnya, Simamora (2009) menyatakan beberapa indikator produktivitas kerja karyawan yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Dari uraian tentang indikator produktivitas kerja yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dinyatakan beberapa indikator produktivitas kerja pegawai antara lain sebagai berikut:

a. Efisiensi

Efisiensi adalah adanya perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (keluaran). Ratio antara pemasukan (input) dengan keluaran (output)

merupakan unsur efisiensi adalah salah satu indikator dari produktivitas kerja. Ravianto (1988) menyatakan produktivitas adalah ukuran efisiensi yaitu modal, material, peralatan atau teknologi, manajemen SDM, informasi dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Berbicara tentang efisiensi selalu berhubungan atau berorientasi pada keberhasilannya menekan pemasukan (input) dengan memaksimalkan hasil (output). Bahasa ekonomi dan bahasa sederhana yang sering kita dengar kata efisiensi adalah dengan pemasukan (input) yang relatif sedikit akan memperoleh hasil (output) atau keuntungan yang sebesar-besarnya.

b. Efektivitas

Efektivitas adalah tercapainya tujuan dengan cepat dan tepat. Efektivitas selalu berorientasi kepada output tanpa mempersoalkan input. Berbeda halnya dengan efisiensi yang berorientasi pada masukan (input), maka efektivitas lebih berorientasi kepada output (hasil atau tujuan). Keberhasilan pemberantasan Bandar narkotika misalnya adalah lebih mengutamakan unsur efektivitas bagi negara dan generasi masa depan dengan atau tanpa memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan, yang penting tujuan menyelamatkan anak bangsa dari ancaman narkotika bisa tercapai sesuai dengan harapan. Handayaningrat (1994) menyatakan efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, sedangkan Hidayat (1986) yang menjelaskan efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Di mana makin besar persentase target yang dicapai, maka akan semakin tinggi efektivitasnya.

c. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan standar operasional yang telah ditentukan organisasi. Mutu dalam hal ini bukan saja yang bersifat fisik atau barang akan tetapi juga non fisik seperti jasa. Flippo (2005) menyatakan kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan denga baik dan berdaya guna. Dengan demikian menurut Flippo mutu berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi. Mutu sesungguhnya berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menghasilkan barang dan jasa.

Matutina (2001) mengatakan kualitas kerja sumber daya manusia mengacu pada:

1. Pengetahuan (knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelijensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (skill) yaitu kemampuan dan pengusaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan
3. Kemampuan (ability) yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama dan tanggung jawab.

d. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah atau volume (isi) pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satu periode tertentu. Wilson dan Heyyel (1987) menyatakan kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Simamora (2009) mendefinisikan kuantitas kerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tententu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian yang dimaksud dengan kuantitas kerja adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang pegawai berdasarkan jangka waktu tertentu. Kuantitas kerja menunjukkan salah satu indikator produktivitas kerja, semakin banyak jumlah atau kuantitas kerja yang dapat dihasilkan seorang pegawai maka akan semakin produktif. Kuantitas kerja haruslah diiringi dengan kualitas kerja.

e. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah kesesuaian pencapaian target kerja pegawai dengan waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu juga dapat diartikan dengan tingkat pencapaian pekerjaan yang diselesaikan seorang pegawai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Chariri dan Ghozali (2003) mendefinisikan tepat waktu sebagai suatu pemanfaatan informasi oleh pengambil keputusan sebelum informasi tersebut kehilangan kapasitas atau kemampuan untuk mengambil keputusan. Sesungguhnya, ketepatan waktu berkaitan dengan disiplin. Ketepatan waktu juga mengandung arti disiplin seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Semakin disiplin pegawai maka akan semakin memiliki ketepatan waktu demikian pula sebaliknya. Ketepatan waktu menjadi

salah satu indikator produktivitas kerja, semakin tepat waktu pekerjaan pegawai, maka akan semakin produkif kerjanya dan sebaliknya, semakin tidak tepat waktu dan selalu mengulur-ulur waktu, maka akan semakin tidak produktif. Oleh karena itu setiap organisasi harus menetapkan waktu yang tepat yang dapat digunakan atau dimanfaatkan pegawai sebagai pedoman untuk menyelesaikan pekerjaannya agar selalu tepat waktu dan produktivitas kerja tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan.

4.5 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Sesungguhnya ada banyak faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai baik faktor dari dalam organisasi (internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (eksternal). Beberapa faktor internal yang memengaruhi produktivitas kerja faktor dalam diri pegawai sendiri seperti motivasi dan semangat kerja, sedangkan faktor eksternal seperti kondisi perekonomian negara, regulasi, industri, lingkungan kerja dan tipe atau angkatan kerja, manajemen organisasi, kepemimpinan, sarana dan prasarana yang kurang mendukung dan sebagainya.

Siagian (2005) menyatakan beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas yaitu pendidikan, pelatihan, penilaian prestasi kerja, sistem imbalan, motivasi dan kepuasan kerja. Hariandja (2002) menyatakan faktor yang memengaruhi produktivitas kerja adalah kemampuan, situasi dan keadaan lingkungan, motivasi, upah, tingkat pendidikan, perjanjian kerja, dan penerapan teknologi, sedangkan Sedarmayanti (2014) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja adalah:

a. Motivasi kerja
b. Disiplin kerja
c. Etos kerja
d. Pendidikan
e. Keterampilan
f. Manajemen
g. Hubungan Industrial Pancasila
h. Tingkat Penghasilan

i. Gizi dan Kesehatan
j. Jaminan Sosial
k. Lingkungan dan Iklim Kerja
l. Sarana Produksi Mutu
m. Teknologi
n. Kesempatan Berprestasi

Selain itu, Afifudin (2015) mengatakan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja adalah:

a. Kemampuan
b. Sikap
c. Upah
d. Perjanjian kerja
e. Penerapan teknologi

Selanjutnya, Anoraga (2014) menyatakan ada 10 (sepuluh) faktor yang memengaruhi produktivitas kerja yaitu:

a. Pekerjaan yang menarik
b. Upah yang baik
c. Kemanan dan perlindungan dalam pekerjaan
d. Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan
e. Lingkungan atau suasana kerja yang baik
f. Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan
g. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan orgnisasi
h. Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
i. Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja.
j. Disiplin kerja yang keras.

Berdasarkan pendapat ahli sebelumnya, maka dapat dirumuskan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai yang dikelompokkan menjadi dua bahagian yaitu faktor internal dan faktor ekternal.

Faktor internal meliputi:

a. Motivasi kerja

Motivasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk mau bekerja dengan giat dan baik. Hasibuan (2016) mendefinisikan motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung prilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang dicapai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi dan sebaliknya pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah akan mempunyai produktivitas kerja yang rendah. Oleh karena itu organisasi yang sehat dan efisien dengan berbagai cara selalu memperhatikan dan menjaga motivasi kerja pegawainya agar produktivitas kerjanya meningkat. Ada beberapa teori yang bisa diterapkan dalam organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja pegawainya mulai dari teori yang paling klasik dari Maslow (2010) yaitu adanya 5 (lima) tingkatan (hirarkhi) kebutuhan yang paling rendah yaitu kebutuhan fisik (fisiological needs), rasa aman (safety needs), social (social needs), penghargaan (esteem needs), dan aktualisasi diri (actualization needs) hingga teori yang paling modern yaitu teori penetapan tujuan (goal setting theory) dari Lock dan Latham (1990).

b. Semangat kerja

Semangat kerja adalah kegairahan untuk melakukan pekerjaannya dengan giat dan baik dan mau melakukan kerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasibuan (2016) menyatakan semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhhan seseorang mengerjakan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja akan memacu pegawai bekerja dengan senang sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya. Seseorang yang memiliki semangat kerja pasti akan terpacu untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Oleh karena itu setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan dan menjaga semangat kerja dari pegawainya. Semangat kerja adalah suatu kondisi yang memacu pegawai untuk mau bekerja dengan giat dan baik. Semakin tinggi semangat kerja pegawai maka akan memacu dirinya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dan sebaliknya.

c. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah ketaatan atau kepatuhan pegawai untuk selalu mengikuti peraturan dan pedoman kerja dan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin akan bertanggung jawab melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan sebaliknya pegawai yang kurang atau tidak disiplin akan malas melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Mangkunegara (2013) menyatakan disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman–pedoman organisasi. Berbeda halnya dengan Mangkunegara, Rivai (2011) memberi arti disiplin kerja sebagaisuatu alat yang dipergunakan manajer untuk berkomunikasi dengan pegawainya agar bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan pegawai dalam memenuhi segala peraturan organisasi.

d. Kemampuan (ability)

Kemampuan atau kompetensi adalah adalah keahlian atau kecakapan yang dimiliki pegawai. Yuniarsih dan Suwatno (2009) menyatakan kemampuan menunjukkan produktivitas kerja seseorang. Dengan demikian pegawai yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang tinggi akan berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dan sebaliknya semakin rendah kemampuan pegawai maka produktivitas kerjanya cenderung rendah. Robbins (2003) mendefinisikan kemampuan sebagai suatu kapasitas individu untuk melaksanakan tugas dalam pekerjaan terrtentu. Kemampuan seorang pegawai menjadi pendorong untuk meningkatkan produktivitas kerja. Kemampuan seseorang pegawai sangat tergantung pada pendidikan dan pelatihan yang diperolehnya. Oleh karena itu, setiap organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan pegawainya melalui pendidikan dan pelatihan secara periodik baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun di luar organisasi.

e. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah lamanya masa kerja dan banyaknya pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai. Seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja relatif tinggi pada umumnya memiliki produktivitas kerja yang tinggi sebaliknya seorang pegawai yang baru diangkat atau memiliki pengalaman yang masih sedikit cenderung memiliki produktivitas yang relatif rendah. Ranupandojo dan Husnan (2009) mengemukakan pengalaman kerja

adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Hasibuan (2016) menyatakan orang yang berpengalaman adalah karyawan yang telah siap pakai. Dengan demikian pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang baik akan memiliki produktivitas kerjanya. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja akan lebih mengetahui cara-cara yang efektif dan efisien untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu pegawai yang memiliki pengalaman tingggidapat menseleksi mana pekerjaan yang baik dilakukan dan mana yang tidak baik. Pengalaman kerja akan memacu dan mengarahkan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang baik sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat dan sebaliknya. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja cenderung lebih mengetahui seluk beluk pekerjaannya secara luas dan dapat mengkreasikan pekerjaanya sehingga produktivitas kerjanya lebih maksimal dan sebaliknya.

f. Umur

Umur berkaitan dengan kekuatan fisik dan kematangan seseorang. Umur pegawai mempunyai pengaruh kematangan pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Pegawai yang berada di usia produktif cenderung semakin tinggi produktivitas kerjanya. Menurut Harismi (2020) usia produktif seseorang adalah antara umur 20-60 tahun. Masloch (dalam Tuti, 2003) menyatakan bahwa pekerja lebih muda cenderung mengalami ketidakberdayaan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan pekerja yang lebih tua. Psikolog menyatakan "Life begins at forty". Hal ini sesungguhnya mengandung arti bahwa puncak karir seseoang berada pada umur 40 tahun dan dianggap sangat produktif dalam bekerja. Pada umumnya umur pensiun pegawai adalah 58 tahun. Pada usia di atas 58 tahun dianggap sudah mulai menurun daya tahan fisiknya sehingga diprediksi produktivitasnya akan menurun pula dan menjelang usia lansia yaitu 60 tahun ke atas.

g. Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kesehatan adalah suatu kondisi di mana pegawai dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Kesehatan bukan saja secara fisik, akan tetapi juga sehat secara psikis dan rohani. Sumber daya manusia adalah unsur utama bagi organisasi dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu menjaga kesehatan pegawai harus menjadi unsur prioritas dan utama bagi organisasi. Kesehatan pegawai memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Semakin

sehat pegawai baik sehat secara fisik dan rohani, maka akan semakin tinggi produktivitas kerjanya. Mathis dan Jakson (2002), menyatakan bahwa pegawai yang sehat adalah yang bebas dari penyakit, cidera serta masalah mental dan emosi yang bisa menggangu aktivitas manusia normal. Selain itu, Yuli (2005), menyatakan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja sedangkan Mangkunegara (2013) mengatakan kesehatan menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Keselamatan kerja menunjukkan pada kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja, yang bertalian dengan mesin, pesawat, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu organisasi harus menyediakan sarana kesehatan fisik dan rohani dan keselamatan kerja pegawainya sehingga produktivitas kerja pegawai semakin meningkat.

Faktor eksternal yaitu:

a. Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diterima pegawai sebagai pengganti pengorbanan yang diberikan kepada organisasi. Pangabean (2004) mengemukakan kompensasi merupakan sebagai setiap bentuk penghargaan yang di berikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Hasibuan (2003) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Dengan demikian dapat dinyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Semakin tinggi kompensasi yang diterima pegawai, maka produktivitas kerjanya akan semakin meningkat.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012). Agar kompensasi adil, hal-hal yang perlu dilakukan menurut Panggabean (2004) adalah sebagai berikut:

- Menyelengarakan survey kompensasi, yaitu survey mengenai jumlah kompensasi yang di berikan bagi pekerja yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal)
- Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin pekerjaan intenal)

- Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis kedalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan)
- Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin kompensasi layak dan wajar).

b. Pekerjaan yang menarik

Pekerjaan yang menarik dapat menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dengan baik yang akan berdampak pada produktivitas kerjanya. Semakin menarik pekerjaannya maka akan semakin tertantang untuk meningkat produktivitas kerjanya dan sebaliknya semakin membosankan pekerjaannya maka manusia semakin tidak termotivasi untuk bekerja yang akan berdampak pada rendahnya produktivitas kerjanya. Pekerjaan yang menarik akan membuat pegawai merasa senang untuk melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu organisasi harus dapat mengidentifikasi setiap pekerjaan yang disenangi oleh pegawainya atau minimal dapat menciptakan atau mengkreasikan pekerjaan sehingga menjadi menarik bagi pegawainya.

c. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu bentuk investasi organisasi khususnya untuk jangka panjang. Pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan kemauan pegawai dalam melakukan pekerjaanya serta meningkatkan produktivitas kerjanya. Oleh karena itu, organisasi yang maju selalu mengalokasikan dananya untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Selain itu, untuk menghadapi perubahan yang selalu muncul baik di bidang produksi, metode, lingkungan organisasi serta peraturan-peraturan baru menghendaki adanya pendidikan dan pelatihan. Simanjuntak (2001) menyatakan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi juga tingkat produktivitasnya. Secara teori maupun prakteknya pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Stoner (1995) menyatakan peningkatan produktivitas kerja bukan terletak pada pemutahiran peralatan akan tetapi pada pengembangan karyawan yang paling utama. Hasil penelitian Stoner menunjukkan 75% produktivitas kerja pegawai ditentukan oleh pendidikan dan pelatihan pegawai. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi dan semakin sering dilakukan pelatihan, maka produktivitas kerja pegawai akan semakin meningkat, demikian sebaliknya. Pegawai yang memili pendidikan

yang relatif tinggi dan semakin sering mengikuti pelatihan, maka akan lebih luas wawasannya sehingga produktivitas kerjanya akan semakin meningkat. Pendidikan berbeda halnya dengan pelatihan. Pendidikan lebih fokus meningkatkan pengetahuan dan wawasan pegawai, pendidikan lebih fokus menambah keterampilan pegawai dalam menggunakan atau menerapkan sesuatu hal.

d. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu baik yang bersifat fisik maupun nonfisik yang berada ditempat kerja pegawai dan memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Nitisemito (2002) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sedarmayanti (2014) member arti lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Selain itu Sofyan (2013) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah. Lingkungan fisik termasuk dalam hal ini sarana prasarana kantor, ventilasi dan cahaya dan sebagainya.

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain agar orang lain mau melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Samsudin (2009) memberi batasan kepemimpinan yaitu kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Rachmawati (2004) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan gaya memengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang menjalankan gaya kepemimpinan yang disegani dan mumpuni akan meningkatkan produktivitas kerja pegawainya dan sebaliknya. Ada beberapa gaya kepemimpinan dalam manajemen mulai dari yang paling klasik yaitu gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, birokratis, partisipatif, suportif, kharismatik, konsultatif, delegatif, situasional dan lain lain yang kesemuanya memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Gaya kepemimpinan

yang diperankan sesuai dengan tingkat kematangan pegawai akan meningkatkan produktivitas kerjanya dan sebaliknya.

f. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam organisasi dan dijadikan pedoman bagi pegawai untuk melaksanakan aktivitasnya dalam organisasi. Stoner (1995) menyatakan budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Selain itu Robbins (2008) memberi arti budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama-sama yang dianut oleh anggota-anggota dalam sebuah organisasi yang menentukan dalam tingkat yang tinggi bagaimana para pegawai bertindak dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan ritual, mitos, serta praktik-praktik yang telah berkembang sejak lama. Pada dasarnya budaya organisasi diciptakan untuk mengatur perilaku pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sehingga dengan budaya organisasi maka produktvitas kerjanya akan semakin meningkat dan sebaliknya. Robbins (2008) menyatakan bahwa suatu budaya yang kuat akan mendesak lebih banyak pengaruh serta mendukung atau memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

g. Teknologi Informasi

Teknologi informasi adalah sarana pendukung bagi manusia dalam melaksanakan pekerjaannya dengan cepat dan tepat. Oleh karena itu teknologi mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Semakin canggih teknologi informasi yang digunakan, maka akan semakin meningkat produktivitas kerja pegawai atau tenaga kerja dalam organisasi. Dengan demikian penggunaan teknologi informasi yang tepat akan menentukan produktivitas kerja. William dan Sawyer (2009) menyatakan teknologi informasi merupakan suatu teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi yang mempunyai kecepatan tinggi membawa data, suara, dan video. Teknologi informasi dapat mengolah dan menghasilkan data yang cepat, tepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga mempercepat produktivitas kerja pegawai. Di era global saat ini setiap organisasi cenderung memakai sistem pemrosesan informasi berbasis teknologi informasi. Hal ini selain memberikan kemudahan bagi penggunanya juga dapat

memberikan informasi dengan cepat, relevan, tepat waktu, lengkap, dapat dipahami dan teruji kebenarannya.

Bab 5
Motivasi

5.1 Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu sebuah wadah tempat berkumpulnya orang-orang dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan baik. Indikator dari sebuah organisasi dikatakan dapat berhasil apabila tujuan bisa tercapai dengan baik. Salah satu yang mendukung agar tujuan organisasi dapat terwujud dengan baik adalah faktor motivasi. Motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Motivasi yang baik akan mendorong tercapainya tujuan karena karyawan atau pegawai akan bekerja dengan hati dan penuh semangat atau sebaliknya motivasi yang kurang baik (rendah) maka pencapaian tujuan organisasi berjalan sangat lambat. Dengan demikian, di dalam suatu organisasi bisnis maupun organisasi sosial, salah satu aspek yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan adalah faktor motivasi Sumber Daya Manusia yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Kondisi Sumber Daya Manusia sebagai makhluk sosial memiliki ketergantungan dan saling membutuhkan untuk hidup bersama dalam kebersamaan untuk dapat hidup secara manusiawi.

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan motivasi. Motivasi merupakan variabel perantara yang digunakan untuk menerangkan faktor-faktor yang ada

dalam diri individu, yang dapat membangkitkan, mempertahankan dan menyalurkan tingkah laku pada suatu tujuan tertentu. Artinya, motivasi berhubungan dengan kekuatan (dorongan) yang berada di dalam diri manusia, sehingga motivasi menunjuk pada kondisi-kondisi (di dalam dan di luar individu) yang menyebabkan adanya keragaman dalam intensitas, kualitas, arah dan lamanya perilaku kerja.

5.2 Pengertian Motivasi

Motivasi (Motivation) berasal dari kata dasar adalah motif (motive) yang berarti dorongan. Menurut Newstrom dan Davis (2002) bahwa ”Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustmen. The adjustmenis said to satisfy the motive”. Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri untuk memuaskan motif. Sutrisno (2017) menyatakan motif adalah daya yang timbul dari dalam diri seseorang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Dari pendapat tersebut, motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai atau karyawan, yang perlu dipenuhi agar pegawai atau karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Jadi motif terdiri dari dua unsur, yaitu daya dorong untuk berbuat dan sasaran atau tujuan. Dengan demikian, orang yang melakukan kegiatan untuk mendapatkan tujuan yang dikehendaki melalui kegiatan yang dilakukan. Tanpa motif seseorang tidak dapat melakukan sesuatu, sehingga motif perlu ditumbuhkembangkan agar dapat menjadi pendorong kepada perbuatan yang positif sesuai yang dikehendaki organisasi.

Steers dan Porter (2003) menyatakan bahwa motivasi (motivation) berasal dari bahasa Latin, yaitu ”movere” yang berarti to move (menggerakkan). Secara etimologi motivasi berkaitan dengan alasan-alasan atau hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Robbins (2001) mendefinisikan motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikordinasikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan organisasi. Sedangkan, Robbins dan Judge (2008) menyatakan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Colquitt, LePine dan Wesson (2009) menyatakan ‘motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates

work related effort, and determines its direction, intensity, and persistence'. Sedangkan, Robbins dan Coulter (2014) menyatakan "motivation is the process ny which a person's efforts are energized, directed, and sustained towards attaining a goal".

Gibson, et. al (2006) menyatakan "motivation has to do with: (1). the direct of behavior, (2). the strength of the response once an employee chooses to follow a course of action, and (3) the persistence of the behavior." Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli, dapat dinyatakan motivasi merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan, dan mengarahkan atau menyalurkan ke arah tujuan tertentu. Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa dalam motivasi terdapat tiga unsur penting, yaitu intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas terkait dengan berapa besarnya sesorang untuk berusaha, upaya yang diarahkan ke sasaran, dan ketekunan menunjuk pada ukuran berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Dengan perkataan lain, motivasi merupakan suatu kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya. Setiap individu memiliki keinginan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Keinginan itu tersebut menjadi daya penggerak dari dalam seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

5.3. Fungsi dan Proses Terjadinya Motivasi

Proses terjadinya motivasi dimulai dari adanya kebutuhan, kemudian diikuti adanya dorongan dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Seperti yang diungkapkan Luthans (1985) bahwa motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku kearah pencapaian tujuan, merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga elemen, yaitu adanya kebutuhan (needs), dorongan untuk berbuat dan bertindak (drives), dan tujuan yang diinginkan (goals). Lebih lanjut dijelaskan bahwa:

1. Needs (Kebutuhan). *The best one word definition a need is deficiency. In home static sense, needs are created whenever there is a*

physiological or psychological imbalance. Artinya kebutuhan diciptakan setiap kali ada ketidak seimbangan fisiologis atau psikologis.

2. Drives (Dorongan). *A drives can simply defined as deficiency with direction. Drives are action oriented and provide an energizing thrust toward goal accomplishment.* berorientasi pada tindakan dan memberikan dorongan energi menuju pencapaian tujuan.
3. Goals (Tujuan). *At the end for motivation cycle is the goal. A goal in the motivation cycle can be defined as anything which will alleviate aneed and reduce a drive. Thus, attaining a goal tend to restore physiological or psychological balance and will reduce or cut off drive.*

Untuk mencapai tujuan maka dilakukan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan mengurangi atau memotong dorongan.

Ketiga faktor tersebut digambarkan seperti pada Gambar 5.1 berikut:

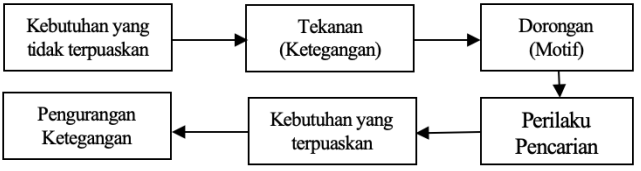
Gambar 5.1: Proses Motivasi (Luthans, 1985)

Dari gambar 5.1. dijelaskan bahwa kebutuhan (needs) merupakan faktor utama yang dapat menimbulkan motivasi. Kebutuhan ini mengakibatkan munculnya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang diinginkan. Seperti yang dikemukakan, Winardi (2004) menyatakan setiap manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai keadaan termotivasi, maka dilakukan tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan tersebut terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan-kebutuhan yang lain sehingga semua orang termotivasi.

Dengan demikian, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk mau bekerja dengan giat sehingga memberikan pelayanan yang berkualitas. Kuat lemahnya motivasi sesorang sangat ditentukan oleh terpenuhinya harapan-harapan, keinginan atau kebutuhannya. Berdasarkan simpulan tersebut, motivasi paling tidak memuat 3 (tiga) unsur yang penting, yaitu: (1). faktor pendorong atau pembangkit motif,

baik internal maupun ekternal, (2). tujuan yang ingin dicapai, dan (3). strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut.

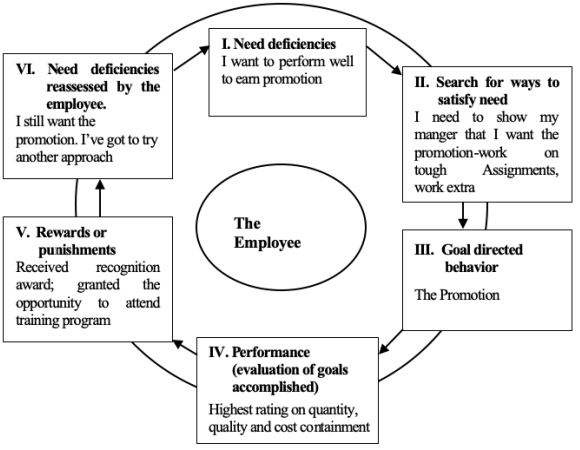
Robbins (2001) menyatakan motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu untuk tujuan organisasi dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Selanjutnya, Robbins menggambarkan proses motivasi dasar, seperti terlihat pada gambar 5.2 berikut.



Gambar 5.2: Proses Motivasi Dasar (Robbins, 2001)

Berdasarkan dari gambar 5.2. dapat dijelaskan bahwa bila suatu kebutuhan tidak terpenuhi akan menimbulkan ketegangan (tekanan) sehingga mendorong individu menunjukkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan yang diharapkan. Jika tujuannya tercapai maka kebutuhan akan terpuaskan sehingga menyebabkan penurunan ketegangan (tekanan). Jadi, dapat disimpulkan motivasi merupakan keinginan berbuat untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpuaskan.

Gibson (2006) menggambarkan proses terjadinya motivasi sebagai berikut:



Gambar 5.3: Proses Motivasi Tahap Awal (Gibson, et al, 2006)

Dari gambar 5.3 terlihat bahwa proses motivasi karyawan dimulai dari adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan karyawan mencari jalan untuk berusaha memenuhi kebutuhan, antara lain dengan memasuki organisasi, pemerintah atau swasta. Di dalam organisasi, muncullah perilaku karyawan yang diarahkan ke perilaku untuk pencapaian tujuan. Kemudian, setelah beberapa waktu, para atasan melakukan penilaian (evaluasi) perilaku karyawan. Evaluasi prestasi menghasilkan beberapa macam akibat, yaitu ganjaran atau hukuman. Hasil ini dinilai oleh karyawan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi ditinjau kembali, demikian seterusnya proses motivasi ini berjalan mengikuti siklus arah jarum jam.

Motivasi sangat penting diberikan oleh atasan terhadap bawahannya agar para bawahan dapat bekerja dengan sunguh-sungguh. Sunyoto (2013) menyatakan bahwa pentingnya diberikan motivasi bagi seseorang atau karyawan bertujuan untuk:

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaan.

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mencapai tujuannya. Bila seseorang termotivasi, maka dia akan berupaya untuk bekerja dengan baik demi tercapainya tujuan.

Nawawi (2016) menyatakan fungsi motivasi bagi seseorang atau pekerja adalah:

1. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar bagi kenderaan.
2. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat motivasi

akan melemah motivasi lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
3. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas, artinya orang akan berusaha dan memilih untuk mencapai tujuan dengan motivasi yang tinggi.

Notoatmodjo (2015) mengemukakan pendapat Hasibuan (2003) bahwa fungsi motivasi dalam suatu organisasi memiliki manfaat yang luas, yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan.
2. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
6. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan.

5.4. Pemberian dan Sumber Motivasi.

Pemberian motivasi dari pemimpinan atau atasan kepada bawahan dalam suatu organisasi atau institusi merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Sutrisno (2017) dalam pemberian motivasi perlu diperhatikan hal-hal yang mendukung agar pemberian motivasi dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan, yaitu:

1. Memahami perilaku bawahan, artinya seorang pemimpin hendaknya dapat memperhatikan dan mengamati perilaku bawahannya agar dapat dengan mudah dalam pemberian motivasi.
2. Harus berbuat dan berperilaku realistis, artinya bahwa seorang pemimpin harus mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama sehingga diharapkan pemberian tugas disesuaikan dengan kemampuan dari bawahan.
3. Tingkat kebutuhan hidup setiap orang berbeda, artinya bahwa setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda disebabkan kecenderungan, keinginan, perasaan dan harapan setiap orang yang berbeda,

4. Mampu menggunakan keahlian, artinya seorang pemimpin dapat menjadi pelopor dan menguasai seluk-beluk pekerjaan, memiliki kiat tersendiri dalam memecahkan masalah, mampu menggunakan keahliannya untuk menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi, membagi tugas sesuai dengan kemampuan bawahan, memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan, dan memberikan kesempatan bawahan untuk melakukan kreatifitas.
5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang, artinya pemberian motivasi dapat menolong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan diinginkan pimpinan.
6. Harus dapat memberikan keteladanan, artinya pemimpin dapat memberikan contoh kepada bawahan sehingga bawahannya termotivasi untuk bekerja dengan baik, berkata dan berbuat baik.

Motivasi sebagai suatu unsur yang penting dalam suatu organisasi harus perlu ditumbuhkembangkan karena motivasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Priansa (2018) bahwa sumber motivasi berasal dari dalam diri atau disebut Motivasi Instrinsik dan berasal dari luar atau disebut Motivasi ekstrinsik.

Lebih lanjut dijelaskan, yaitu :

1. Motivasi Instrinsik, yaitu muncul karena motif yang timbul dari dalam diri seseorang. Motivasi instrinsik ini berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor Motivasi instrinsik ini akan mendorong seseorang melakukan sesuatu adalah: (a) Minat, seseorang akan terdorong untuk melakukan suatu kegiatan yang sesuai dengan minatnya, (b) Sikap positif, yaitu bila seseorang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya maka ia akan ikut terlibat dan berusaha menyelesaikannya dengan sebaik-baiknya, dan (c) Kebutuhan, yaitu seseorang akan memenuhi kebutuhannya dengan melakukan serangkaian aktivitas atau kegiatan.
2. Motivasi Ekstrinsik, yaitu muncul karena adanya rangsangan dari luar dirinya. Adapun faktor yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik adalah (a) Motivator, yaitu berkaitan dengan prestasi kerja,

penghargaan, tanggungjawab dan kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya. (b) Kesehatan kerja, yaitu merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervisi, gaji yang memuaskan, kondisi kerja dan keselamatan kerja.

5.5 Teori-Teori Motivasi

Ada beberapa teori yang menjelaskan kepentingan umum bagi semua individu yang berkaitan dengan muncul motivasi, yaitu:

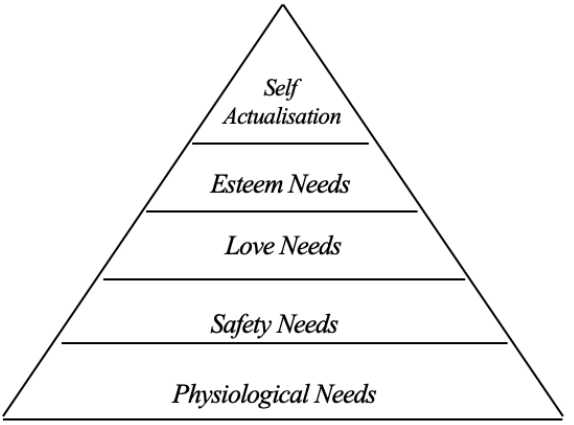
1. Teori Hirarkhi Kebutuhan dari Maslow (Maslow's Need Herarkhi Theory).

Pada dasarnya manusia bekerja disebabkan adanya faktor kebutuhan yang tidak terpenuhi oleh dirinya sendiri. Hal ini menyebabkan manusia melakukan kerjasama dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan memasuki organisasi. Mullins (2005) menyatakan teori kebutuhan dari Maslow ada 5 (lima) kebutuhan pegawai dalam organisasi yang disusun secara hirarkhis (bertingkat) yaitu :

a. Kebutuhan yang bersifat fisiologis (physiological needs), seperti sandang, pangan, papan, kepuasan seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
b. Kebutuhan keamanan (safety needs), seperti kebutuhan akan keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi.
c. Kebutuhan Kasih sayang (Love needs), seperti kebutuhan akan kasih sayang, perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju dan tidak gagal dan kebutuhan ikut serta dalam organisasi.
d. Kebutuhan akan penghargaan (Esteem needs), yaitu kebutuhan akan status yang diduduki seseorang (prestasi), penghargaan diri.
e. Kebutuhan aktualitas diri (Self actualization needs), yaitu kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas mental dan karyanya melalui *on the*

job training, seminar, lokakarya dan sebagainya, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa pegawai dalam memenuhi kebutuhannya, terlebih dahulu memenuhi kebutuhan yang paling dasar, yaitu kebutuhan biologis dan fisiologis setelah terpenuhi kemudian meningkat ke kebutuhan yang lebih tinggi. Apabila seperangkat kebutuhan telah terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi menjadi faktor motivator. Mullins (2005) menggambarkan Hirarkhi kebutuhan Maslow seperti pada gambar 5.4 berikut.



Gambar. 5.4: Hirarkhi Kebutuhan Maslow (Mullins, 2005)

Berdasarkan gambar 5.4 di atas, Maslow menempatkan kebutuhan fisik (Physiological Needs) sebagai kebutuhan yang paling mendasar, kemudian diikuti dengan kebutuhan akan keamanan (Safety Needs), kebutuhan perhatian atau kasih sayang (Love Needs), kebutuhan akan penghargaan (Esteem Needs) dan kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri (Self Actualisation). Maslow membedakan kelima kebutuhan itu menjadi tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan fisik dan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah. Sedangkan, kebutuhan perasaan atau kasih sayang, penghargaan dan aktualisasi diri digambarkan sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkatan ini didasarkan atas premis bahwa kebutuhan tingkat tinggi terpuaskan dari internal, sedangkan kebutuhan tingkat rendah kebanyakan terpuaskan dari eksternalnya.

Hierarchy kebutuhan Maslow tersebut kemudian dikembangkan oleh Alan Chapman menjadi 7 (tujuh) bagian dengan menambahkan 2 kebutuhan, yaitu

Cognitive Needs, yaitu kebutuhan akan pentingnya pengetahuan, pengertian, dan sebagainya dan Aesthetic Needs, yaitu kebutuhan untuk mengapresiasikan akan keindahan, bentuk, keseimbangan dan sebagainya sehingga urutan teori kebutuhan Maslow mulai dari kebutuhan yang mendasar sampai kebutuhan yang tertinggi, yaitu Physiological Needs, Safety Needs, Love Needs, Esteem Needs, Cognitive Needs, Aesthetic Needs, and Self-Actualization Needs. Kemudian pada tahun 90-an teori kebutuhan Maslow berubah menjadi 8 (delapan) kebutuhan dengan menambah satu kebutuhan yang dikembangkan Alan Capman, yaitu Transcendence Needs yang merupakan kebutuhan memberikan bantuan untuk meningkatkan aktualisasi diri, yang menjadi kebutuhan yang tertinggi.

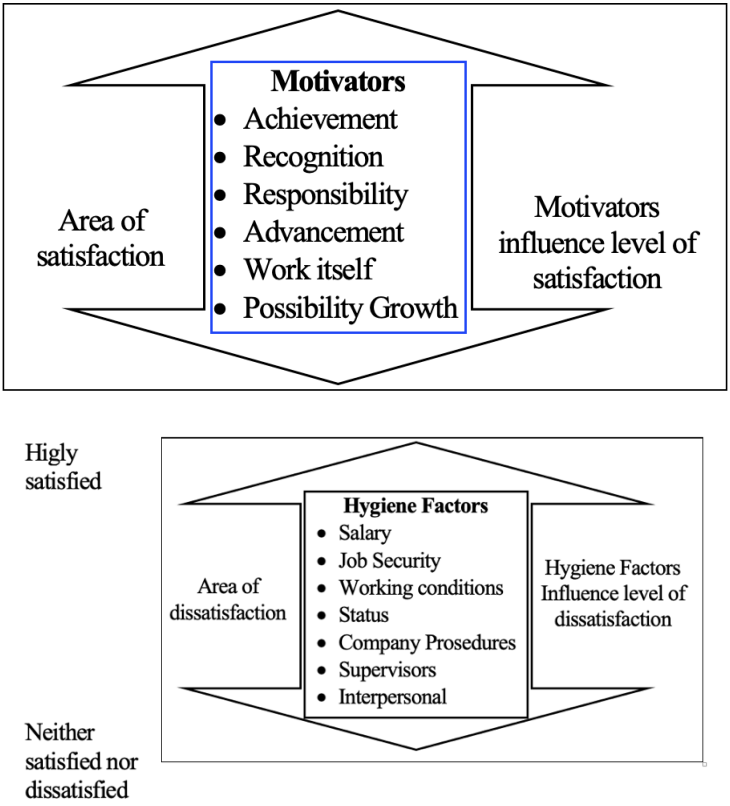
2. Teori Motivasi berprestasi dari McClleland.

McClleland menyatakan ada tiga jenis kebutuhan manusia yaitu; kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan (Robbins, 2006). Lebih lanjut, dijelaskan pengertian dari kebutuhan ini adalah :

a. Kebutuhan akan prestasi (needs for achievement), yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sesuai standard dan berusaha untuk sukses.
b. Kebutuhan untuk berafliasi (needs for affiliation), yaitu merupakan kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bersifat sosial, senang bergaul dengan orang lain dan bersifat penolong terhadap sesama yang mengalami kesusahan atau kesukaran.
c. Kebutuhan akan kekuasaan (needs for power), yaitu kebutuhan akan kekuasaan merupakan kebutuhan untuk dapat memengaruhi orang lain.
d. Ketiga kebutuhan ini akan selalu muncul pada tingkah laku dari setiap individu, hanya yang membedakan kekuatan ketiga kebutuhan tersebut tidak sama antara setiap individu tergantung kebutuhan pada diri seseorang. Ketiga kebutuhan itu sangat dipengaruhi oleh situasi atau kondiri yang sangat spesifik.

3. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini sering juga disebut teori motivasi hygiene, yang dikemukakan Fredrick Herzberg yang menyatakan ada faktor, yaitu intrinsik dan faktor ekstrinsik yang memengaruhi seseorang dalam bekerja (Daft, 1998). Faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggungjawab, dan kemajuan. Sedangkan yang termasuk faktor ekstrinsik adalah hubungan antar pribadi antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Baik faktor intinsik maupun ekstrinsik berpengaruh besar terhadap motivasi seseorang. Menurut Herzberg ada dua faktor dalam menjelaskan motivasi kerja, yaitu faktor yang membuat pegawai tidak puas dan faktor yang membuat pegawai merasa puas, atau faktor yang membuat pegawai sehat dan faktor yang memotivasi pegawai.



Gambar 5.5: Teori dua faktor dari Herzberg (Daft, 1998)

Berdasarkan teori ini, hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan sikapnya terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu. Hasil penelitian Herzberg memunculkan dua kesimpulan, yaitu, kepuasan bekerja selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (job content) dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek disekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (job context).

4. Teori ERG dari Alderfer (Alderfer's ERG Theory)

Alderfer mencoba meringkaskan teori hirarkhi kebutuhan Maslow menjadi tiga kelompok kebutuhan inti yang diberi nama ERG, yaitu singkatan dari Existence (E), yaitu kebutuhan akan keberadaan, Relatedness (R), yaitu kebutuhan untuk mengadakan hubungan dengan orang lain, dan Growth (G), yaitu kebutuhan akan pertumbuhan (Robbins, 2001).

Kebutuhan akan keberadaan (existence) adalah suatu kebutuhan untuk tetap mampu hidup. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan fisik atau fisiologis dan kebutuhan keamanan dari Maslow dan sama juga dengan faktor hygiene dari Herzberg. Kebutuhan akan berhubungan (Relatedness) adalah kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan sesama, melaksanakan hubungan sosial atau bermasyarakat dan bekerjasama dengan orang lain. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow dan faktor hegiene dari Herzberg. Kebutuhan akan pertumbuhan (Growth) adalah suatu kebutuhan intrinsik dari seseorang untuk dapat mengembangkan diri dan potensinya. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi dari Maslow dan factor motivator dari Herzberg.

Menurut Alderfer yang disampaikan Davis dan Newstrom (2001) bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan atas 3 (tiga) bagian, yaitu:

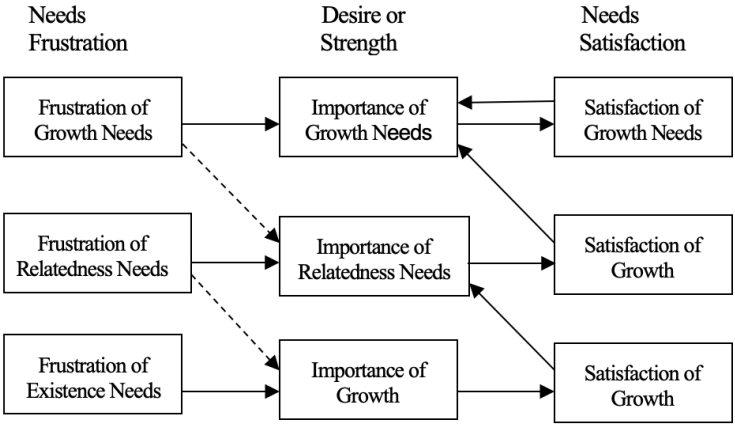
1. Kebutuhan eksistensi (existence needs), yaitu kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan.
2. Kebutuhan keterkaitan (relatedness needs), yaitu kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan antar pribadi yang berarti.

3. Kebutuhan akan pertumbuhan (growth needs), yaitu kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang pribadi, dan menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Menurut Sutrisno (2017) bahwa perbedaan antara teori Aldelfer ERG dengan Maslow Needs Hierarchy Theory, yaitu :

a. Teori ERG menyatakan lebih dari satu kebutuhan yang dapat dilakukan pada saat bersamaan, artinya tidak bertingkat-tingkat seperti teori Maslow.
b. Teori ERG menyatakan untuk mencapai kepuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai, artinya keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

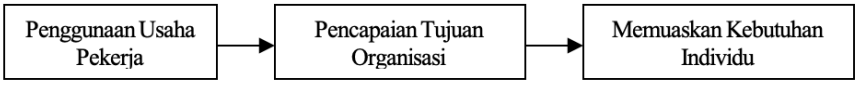
Hellriegal, Slocum, dan Woodman (2001) menggambarkan Teori ERG adanya hubungan antara frustrasi (frustration), kepentingan (importance), dan kepuasaan dari kebutuhan (satisfaction of needs) seperti pada gambar 5.6.



Gambar 5.6: Teori ERG dan hubungan Frustasi, Keinginan dan Kepuasan dari kebutuhan (Hellriegal, Slocum, Woodman, 2001)

Penjelasan teori ERG dapat dihubungkan dengan proses motivasi yang disampaikan oleh De Cenzo dan Robbins (1999), yaitu motivasi merupakan suatu bentuk dari perilaku. Adapun komponen motivasi yang disampaikan terdiri dari: (1). Penggunaan usaha atau upaya pekerja, (2). Pencapaian tujuan organisasi, dan (3). Memuaskan kebutuhan individu. Berdasarkan uraian

tersebut, dapat dikatakan bahwa orang yang termotivasi akan memberikan usaha yang lebih dibandingkan dengan yang tidak termotivasi. Dalam konteks yang lebih besar, seperti organisasi, seseorang menghadapi tiga tugas yang berbeda dalam waktu yang bersamaan. Ia akan lebih termotivasi apabila dapat menyelesaikan ketiga tugas tersebut tepat pada waktunya. Hubungan dari ketiga komponen terlihat pada gambar 5.7 berikut.



Gambar 5.7: Komponen dari Motivasi (De Cenzo dan Robbins, 1999)

Dari gambar 5.7 terlihat bahwa untuk mencapai suatu hasil agar terlihat baik, berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, maka usaha diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat mencapai tujuan yang dapat memuaskan kebutuhan individu.

5. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori pengharapan dikemukakan oleh Victor Vroom. Teori harapan ini didasarkan atas harapan, nilai dan pertautan. Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaan tergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan kebutuhan dari hasil pekerjaan. Artinya, pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan giat dan baik, jika mereka yakin dari prestasinya mereka akan dapat mengharapkan imbalan yang besar, seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi (Robbins, 2001). Dengan demikian, teori harapan menjelaskan bahwa kekuatan untuk bertindak tergantung pada kekuatan harapan, yaitu tindakan akan diikuti oleh hasil yang diberikan dan merupakan daya tarik untuk mencapainya.

Vroom (1978) menyatakan "Motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain action will lead to it". Lebih lanjut, Vroom memberikan rumusan tentang motivasi yaitu: Motivation = valence x expectancy x instrumentality. Motivasi adalah perkalian antara valence dan expectancy dan instrumentality.

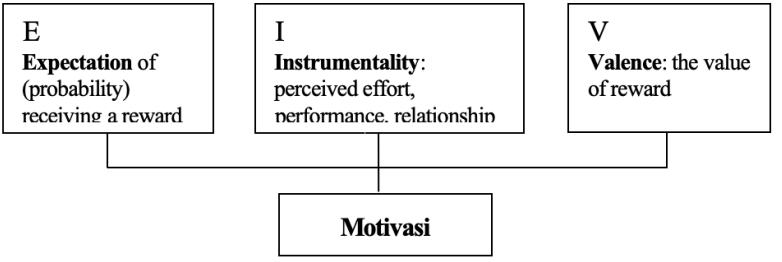
Lebih lanjut, dijelaskan bahwa :

1. Valence (V): nilai (attractiveness atau ketertarikan) terhadap potential reward atau hasil bagi setap individu. Hasil atau penghargaan yang

menjanjikan termasuk upah (keamanan pekerjaan, bagian keuntungan, kepuasan kerja, kepemilikan perusahaan dan peluang-peluang atau prospek yang dijanjikan serta kemampuan dan berbagai keahlian yang dimilki.

2. Instrumentality (I): hubungan kinerja-penghargaan, di mana harapan terhadap kinerja akan diutamakan atau disesuaikan dengan penghargaan yang diterima. Berbagai pengalaman yang telah dimiliki merupakan sebuah dasar hubungan kinerja-penghargaan
3. Expectancy (E): merupakan hubungan antara usaha dan kinerja, di mana prinsip yang dimiliki bagi setiap individu membentuk sejumlah usaha yang akan diutamakan untuk melengkapi berbagai tugas.

Bentuk hubungan tersebut mengindikasikan bahwa jika ketiga variabel itu adalah nol, motivasi akan menjadi nol. Untuk lebih jelasnya hubungan ketiga variabel terhadap motivasi ditunjukan pada gambar 5.8 berikut ini.



Gambar 5.8: Expectancy Theory (Vroom, 1978)

Dari Gambar 5.8 dapat dijelaskan bahwa ekspektansi atau harapan adalah kemungkinan bahwa tindakan seseorang akan mengarah kepada hasil yang diinginkan, dan instrumentalitas adalah kepercayaan seseorang jika bekerja dengan giat dan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sedangkan valensi (valence) adalah nilai yang diberikan seseorang terhadap imbalan yang akan diterima jika seseorang bekerja dengan giat dan baik, Suatu valensi (valence) dikatakan nihil, jika seorang pegawai tidak perduli akan pencapaian tujuan tertentu, dan valensi negatif adalah jika seorang pegawai lebih suka untuk tidak mencapai tujuan tertentu, akibatnya tidak ada motivasi dalam bekerja. Sebaliknya, valensi (valence) dikatakan positif, jika seorang pegawai dapat memilih dan lebih menyenangi dalam pencapaian tujuan tertentu. Demikian halnya dengan ekspektansi (expectancy) bahwa ekspektansi dikatakan nihil atau

negatif, berarti tidak ada kemungkinan suatu hasil akan tercapai sesudah tindakan tertentu, sedangkan ekspektansi positif berarti adanya kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah tindakan tertentu dilakukan. Jadi, secara sederhana teori ini meng-asumsikan bahwa motivasi seorang pegawai dalam organisasi tergantung kepada harapannya. Salah satu cara untuk mengukur tingkat motivasi pegawai adalah dengan menggunakan teori harapan.

6. Teori Motivasi DouglasMcGregor

Menurut Priansa (2018) bahwa Teori McGregor disebut dengan Teori XY yang memiliki prinsip dalam pengelolaan SDM modern, menentukan pola komunikasi organisasi, menyusun panduan manajemen perilaku, mengelelola interaksi sosial dan menciptakan budaya organisasi.

Lebih lanjut dijelaskan:

a. Teori X memiliki asumsi bahwa pegawai secara alamiah bersifat malas dan tidak menyukai pekerjaannya sehingga perlu dimotivasi dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Pemimpin harus tegas menetapkan aturan, arahan dengan pemberian imbalan dan hukuman terhadap pegawainya. Teori ini mengutamakan kepatuhan sebagai faktor pendorong kinerja pegawai. Dengan demikian, fokus dari teori X ini adalah pengawasan terhadap pelaksanaan prosedur kerja berdasarkan standar, pengendalian kegiatan, pendelegasian dan perintah dengan waktu yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
b. Teori Y memiliki asumsi bahwa pegawai sebagai orang yang berambisi, mau menerima tanggung jawab bahkan mencari wewenang agar dapat bekerja berdasarkan potensi yang dimiliki. Para pegawai dianggab dapat melakukan pekerjaannya serta termotivasi sendiri untuk mencapai prestasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Teori Y ini adalah gaya partisipatif dengan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan dan memberi peluang dalam peningkatan karier dan promosi. Dalam teori Y ini dituntut kreativitas, kompetensi, otonomi, dan keahlian pegawai.

7. Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori ini menekankan bahwa manusia memiliki ego yang selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, sehingga atasan harus dapat bertindak adil kepada bawahan. Penilaian terhadap bawahan harus dilakukan secara objektif, tidak pilih kasih atau dasar suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman dilakukan berdasarkan penilaian yang objektif dan adil, sehingga diharapkan dapat meningkat-kan semangat kerja bawahan semakin meningkat.

Menurut Ivancevich dan Matteson (2002) menyatakan teori keadilan memiliki empat hal penting, yaitu:

1. Person (orang), yaitu kesetaran individu atau ketidakadilan yang dirasakan,
2. Comparison Other (perbandingan lainnya), yaitu setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh orang sebagai referensi mengenai rasio input dan hasil,
3. Inputs (masukan), yaitu karakteristik individu yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu (seperti kemampuan, pengalaman, pembelajaran) atau berasal dari umur dan jenis kelamin.
4. Outcomes (hasil), yaitu apa yang diterima orang dari pekerjaan itu (pengakuan, tunjangan tambahan, gaji).

Robbins (2001) menjelaskan ada empat acuan pembanding yang digunakan dalam penggunaan teori keadilan, yaitu :

1. Di dalam diri sendiri, yaitu pengalaman setiap karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya.
2. Di luar diri sendiri, yaitu setiap karyawan dalam situasi atau posisi di luar organisasinya.
3. Di dalam diri orang lain, yaitu individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi.
4. Di luar diri orang lain, yaitu individu atau kelompok individu di luar organisasi.

Sedangkan Robbins dan Judge (2008) menyatakan teori keadilan adalah teori bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka

dengan masukan-masukan dari hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidak-adilan.

8. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Sutrisno (2017) menyatakan teori penguatan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian konpensasi. Dengan demikian, teori ini didasarkan atas pendekatan perilaku, yang menunjukkan bahwa penguatan memengaruhi perilaku. Dengan demikian, teori ini mengabaikan faktor lain, seperti tujuan, harapan dan kebutuhan tapi fokus lebih memperhatikan apa akibat jika seseorang mengambil tindakan tertentu. Robbins dan Judge (2008) menyatakan teori penguatan adalah teori di mana perilaku merupakan sebuah fungsi dan konsekuensi-konsekuensi. Dengan perkataan lain, bahwa teori penguatan ini adanya hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi, seperti promosi diberikan karena adanya prestasi.

Menurut Ambarita, Purba dan Ambarita (2016) bahwa ada dalam teori penguatan ada 4 (empat) jenis penguatan yang dapat diberikan, yaitu :

1. Positif (positive) adalah salah satu metode mendorong agar perilaku berkelanjutan dengan menawarkan hadiah yang menarik untuk mencapai kinerja yang diinginkan, seperti ucapan terima kasih, promosi, pujian, libur, dan sebagainya.
2. Penghindaran (avoidance) disebut juga penguatan negarif, yaitu karyawan melakukan tindakan yang diinginkan untuk menghindari teguran dari atasan. Artinya, penegakan peraturan dilakukan untuk menghindari perilaku yang menyimpang atau hukuman diberikan bila melanggaran peraturan.
3. Pemadaman (extinction) yaitu penguatan ini mengurangi perilaku yang tidak diinginkan dengantidak memberikan penguatan ketika perilaku yang tidak diinginkan muncul. Seperti, karyawan tidak diberikan kenaikan gaji hingga karyawan tersebut mencapai standar kerja yang diharapkan organisasi, dan
4. Hukuman (punishment), yaitu dapat digunakan karena tidak memberikan perilaku yang tidak dikehendaki, seperti keterlambatan karyawan akan diberikan teguran, atau memberikan hukuman yang

lain seperti denda, penurunan jabatan, menghilangkan hak istimewa, pemecatan dan lain-lain.

Bab 6

Prestasi Kerja

6.1 Pendahuluan

Prestasi kerja adalah Salah satu tujuan pengelolaan tenaga kerja dalam meningkatkan prestasi kerja pada suatu organisasi. prestasi kerja merupakan suatu progam yang harus dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan ataupun instansi pemerintah. Untuk mendapatkan karyawan perlu diadakannya program prestasi kerja yang diharapkan nantinya dapat meningkatkan kompensasi bagi pegawai yang bersangkutan.

Penilaian prestasi ini sangatlah penting dalam memberi dan meningkatkan motivasi dalam bekerja untuk para pekerja pada peningkatan produktivitas organisasi. Faktor prestasi kerja merupakan hal yang akan menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan. Dengan tingkat prestasi kerja yang tinggi, maka tentunya perusahaan atau organisasi akan memperoleh keuntungan yang tinggi juga.

6.2 Pengertian Prestasi Kerja

prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Jadi kesungguhan dan kecakapan karyawan dalam bekerja atas tugastugas yang telah dilaksanakan akan menentukan prestasi kerja akan dihasilkan (Hasibuan, 2007). Dan pendapat lain mengartikan prestasi kerja atau kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimaksudkan adalah setiap tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan akan membentuk kuantitas dan kualitas pada hasil kerjanya untuk mengetahui prestasi dalam pekerjanya (Mangkunegara, 2009)

Kemudian menurut Sutrisno prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Yang artinnya aktivitas kerja yang dilakukan karyawan selama ini menghasilkan sebuah prestasi yang membanggakan. Dengan aspek-aspek hasil kerja, pengetahuan pekerja, inisiatif, kecekatan mental, sikap dan disiplin waktu (Edy, 2011). Maier dalam Wijoyo menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dan pekerjaanya. Yang artinya setiap individu ketika bekerja akan dikatakan berhasil ketika memiliki prestasi kerja di dalam perusahaan (Wijoyo, 2014)Dari beberapa definisi yang di telah kemukakan oleh beberapa para ahli mengenai pengertian dari prestasi kerja di atas diambil kesimpula di mana prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Aspek-aspek prestasi kerja adalah hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, disiplin waktu dan absensi.

6.2.1 Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan suatu perusahaan secara efisien dan efektif. Bagi para pegawai Penilaian Prestasi Kerja tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, dan potensi yang ada. Penilaian prestasi kerja juga dapat memungkinkan para pegawai untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kinerja mereka dinilai oleh atasan. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan mereka di masa yang akan datang

guna untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Suatu perusahaan tentunya memiliki visi dan misi. Namun terkadang muncul kendala yang membuat tidak tercapainya visi dan misi yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk mencegahnya maka pihak perusahaan harus memberikan dorongan kepada pegawai untuk mencapai hasil kinerja dan prestasi kerja yang lebih baik lagi untuk masa yang akan datang. Berikut beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli mengenai penilaian prestasi kerja.

Sistem Penilaian Prestasi Kerja dikatakan bahwa secara kategori terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang matang harus memenuhi lima syarat (Danang, 2012), yaitu :

1. Hallo effect, pengukuran prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh pendapat pribadi atau oleh penilaian itu sendiri.
2. Kesalahan cenderung terpusat, bila penilaian merasa takut memberikan penilaian sangat jelek atau sangat baik maka selalu dibuat nilai rata-rata pada pegawai.
3. Biasa terlalu lunak atau terlalu keras, maksudnya bila penilaian terlalu mudah memberikan nilai atau terlalu ketat dalam mengevaluasi.
4. Prasangka pribadi, maksudnya prasangka pribadi penilaian ikut memengaruhi suatu penilaian atau mengubah suatu penilaian.
5. Pengaruh kesan terakhir, maksudnya menggunakan prestasi kerja subjektif, penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan pegawai yang terakhir.

6.2.2 Pendekatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Terdapat 6 pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja, antara lain (Sedarmayanti, 2017):

1. Rating Scale

Bentuk penilaian prestasi kerja tertua dan paling banyak digunakan. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan penilai terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

2. Checklist

Metode penilaian untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat/kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Seperti metode *rating scale*, penilai biasanya atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui penilai, divisi pegawai bisa memberi bobot pada item berbeda pada checklist. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikan sehingga skor total dapat ditentukan.

3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilaian berdasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik/sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Berbagai peristiwa dicatat penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap pegawai.

4. Metode Peninjauan Lapangan

Metode peninjauan lapangan bertujuan agar tercapainya penilaian lebihterstandar, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

6. Metode Evaluasi Kelompok. Ada beberapa metode guna mengevaluasi pegawai seperti *Ranking Method, Grading/Forced Distributions Method* dan *Point Allocation Method.*

6.2.3 Faktor Yang Memengaruhi Penilaian Prestasi Kerja

Melaksanakan penilaian prestasi kerja yang baik bukanlah hal mudah. Ada berbagai faktor baik eksternal maupun internal yang akan memengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilaian dalam melaksanakan penilaian dapat memengaruhi penilaian yang dilakukan hingga bisa mengakibatkan bias dalam penilaian, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif.

Menurut Sedarmayanti adanya berbagai bias penilai yang umum terjadi, bias tersebut di antaranya (Sedarmayanti, 2017) adalah :

1. Hallo Effect

Hallo Effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang pegawai memengaruhi pengukuran prestasi kerja

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai tidak suka Menilai pegawai sebagai yang efektif/tidak efektif, dan sangat baik/buruk sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.

3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

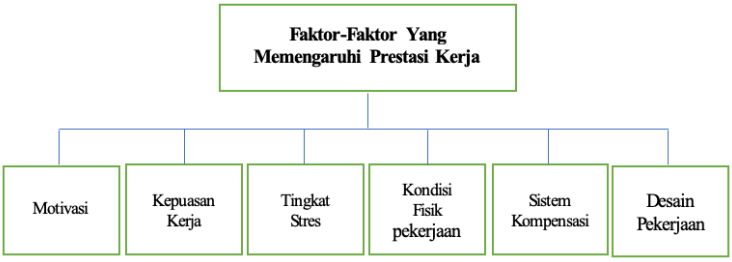
Kesalahan terlalu lunak disebabkan kecenderungan penilai mudah memberi nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja pegawai.

4. Prasangka Pribadi

Faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangatdipengaruhi kegiatan pegawai paling akhir (effect). Faktor-faktor yang berkaitan dengan prestasi kerja. adalah motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik (Sutermeister, 1999). Ada beberapa faktor yang memengaruhi prestasi kerja yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi dan desain pekerjaan.



Gambar 6.1: Faktor yang memengaruhi prestasi kerja

Dari gambar 6.1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. motivasi adalah suatu daya pedorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu.
b. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan divmana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
c. Stres adalah kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.
d. Kondisi fisik pekerjaan adalah situasi yang terdapat dilingkungan kerja karyawan.
e. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.
f. Desain pekerjaan adalah variasi dari suatu pekerjaan bagi seorang karyawan.

6.2.4 Syarat-syarat Penilaian

Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas maka dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman seorang penilai yang baik harus memiliki syaratsyarat sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilai.

2. Penilai harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
3. Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

6.2.5 Unsur-unsur Yang Dinilai

unsur yang dinilai dalam melakukan penilaian prestasi adalah kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi, hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan jabatannya, kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan kedisiplinan karyawan dalam memahami peraturan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2016). Unsur lainnya yang dinilai adalah kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga ia bekerja lebih efektif dan efesien, kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan, atasan dan bawahannya, kepribadian karyawan, yang ditunjukkan dengan sikap perilaku, kesopanan dan penampilan serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasilnya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.

Umpan balik melalui beberapa pendekatan dibagi menjadi tiga yaitu (Sedarmayanti, 2017):

1. Tell-End-Sell Approach

Membahas prestasi kerja pegawai dan mencoba meyakinkan pegawai untuk berprestasi lebih baik.

2. Tell-and-Listen Approach

Memungkinkan pegawai menjelaskan berbagai alasan, latar belakang, dan sikap bertahan mengenai prestasi kerja.

3. Problem Solving Approach

Mengidentifikasi masalah yang menggangu prestasi kerja pegawai.

6.2.6 Indikator dalam Penilaian Prestasi Kerja

Selain menetapkan kriteria penilaian, ada juga yang harus ditetapkan pula, indikator-indikator apa saja yang dapat dinilai dalam melihat prestasi kerja seorang pegawai. Indikator-indikator dalam penilaian prestasi kerja yaitu (Mangkunegara, 2009):

1. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang karyawan bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan sehingga dapat dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2. Tanggung Jawab

Hal ini merupakan kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepada karyawan dengan sebaik-baiknya dan tindakan yang telah dilakukan.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang di miliki oleh seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapa digunakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok

4. Kedisiplinan

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat pada peraturan yang berlaku baik secara tertulis ataupun tidak tertulis. Serta sanggup menjalankan dan tidak membantah untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Prestasi kerja setiap individu dapat diukur, namun masalahnya untuk mengukur prestasi kerja diperlukan alat ukur yang tepat (acurate) dalam pelaksanaannya. Alat ukur yang tepat tidak dapat menjadi perdiksi yang tepat jika kriteria alat ukur prestasi kerja tersebut tidak memenuhi persyaratan (Wijoyo, 2014)

Maier memberikan gambaran yang dapat lebih memudahkan dalam mengukur prestasi kerja karyawan dengan mengusulkan dua cara, yaitu:

a. Pekerjaan produksi merupakan pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dan lebih mudah diukur dengan suatu kriteria yang objektif.

b. Pekerjaan yang nonproduktif merupakan pekerjaan yang dapat ditentukan tingkat keberhasilannya yang dicapai oleh individu dalam melakukan tugasnya yang biasa disebut sebagai *human judgments* atau subjektif (Maier, 1965).

Menurutnya, hasil pekerjaan atau prestasi kerja seorang individu dapat langsung diukur secara objektif, melalui berapa jumlah yang dihasilkan (kuantitatif) maupun bagaimana mutu pekerjaan (kualitatif). Sehingga hal ini dapat lebih memudahkan organisasi memberi penilaian. Namun, dengan cara yang kedua diperlukan beberapa strategi yang dapat lebih objektif dalam menilai hasil kerja atau prestasi kerja seorang individu, di antaranya melalui atasan langsung, departemen personalia, koleganya, bawahannya, dan juga dirinya sendiri (self-evaluation).

Cara kedua ini dilakukan untuk menghindari adanya unsur yang berbau subjektivitas dalam melakukan penilaian. Jika disimpulkan, dapat dikatakan bahwa alat ukur yang tepat untuk mengukur prestasi kerja karyawan jika tidak mempertimbangkan bagaimana jenis perusahaannya, jabatannya, atau siapa penilainya yang bertanggung jawab atas semuanya itu. Pertimbangan lain adalah bagaimana kriteria penilaian yang tepat untuk setiap departemen dan yang dianggap paling potensial menentukan hasil yang diharapkan mendekati minimal mengurangi unsur subjektivitas dalam mengaplikasikan alat ukur prestasi kerja tersebut.

6.3 Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai visi dan misi organisasi dalam periode waktu tertentu. Informasi tentang hasil kinerja perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting dan digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan selama ini sudah sejalan dengan visi dan misi yang diharapkan atau tidak

Menurut Widodo Suparno Eko mendefinisikan bahwa kinerja adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Berdasarkan defenisi diatas maka dapat

disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Suparno, 2015)

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang apa saja faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, diantaranya adalah sebagai berikut: Menurut Simanjuntak kinerja dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas dan Kemampuan Pegawai. Hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai
2. Sarana Pendukung

Hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah atau gaji, jaminan sosial, dan keamanan dalam bekerja).

3. Supra Sarana

Hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen (Suparno, 2015)

Sedangkan menurut Sedarmayanti faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain (Suparno, 2015):

1. Sikap dan Mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja).
2. Pendidikan.
3. Keterampilan.
4. Manajemen Kepemimpinan.
5. Tingkat Penghasilan.
6. Gaji dan Kesehatan.
7. Jaminan Sosial.
8. Iklim Kerja.
9. Sarana dan Prasarana.
10. Teknologi.
11. Kesempatan Berprestasi.

6.3.1 Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat standar yang diharapkan perusahaan atau belum. Hal ini harus selalu dilakukan secara berkala, mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan menurun karena berbagai faktor, oleh karena itu untuk menjaga kestabilitasan kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan.

Penilaian kinerja menurut Widodo Suparno Eko mendefinisikan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, dan perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun pemberhentian seseorang. Penilaian kinerja menurut Dessler dalam mendefinisikan bahwa pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. (Suparno, 2015)

6.3.3 Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noeter dalam terdapat beberapa tahapan kegiatan. Tahap Kegiatan Penilaian Kinerja dan proses penyusunan penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Suparno, 2015):

a. Harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun.
b. Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja.
c. Menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
d. Melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan.
e. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisis dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

6.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat Penilaian Kinerja sangat penting. Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Beberapa manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan
3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja
5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan
6. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti
7. Ketidakakuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia
8. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia
9. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi

10. Mengatasi tantangan-tantangan ekternal. Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya (Rivai, 2004).

6.3.5 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja

Kriteria sistem penilaian kinerja yang efektif menurut Widodo Suparno Eko (Suparno, 2015), karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif adalah:

1. Kriteria Yang Terkait Dengan Pekerjaan. Keriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan atau valid.
2. Ekspektasi Kinerja. Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
3. Standardisasi.

Pekerja dalam katagori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument yang sama.

4. Penilaian Yang Cakap.

Tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai hendaknya dibebankan pada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang reprensentatif dari kinerja itu.

5. Komunikasi Terbuka.

Pada umumnya para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

6. Proses Pengajuan Keberatan.

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

6.3.6 Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2011):

1. Kualitas Kerja Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
2. Kuantitas Kerja Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
3. Pelaksanaan Tugas Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
4. Tanggung Jawab Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

Bernadin menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan, yaitu (Russel, 2010):

1. Kualitas Tingkat di mana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output sert memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat di mana seseorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan

6. Komitmen

Tingkat di mana pegawai memiliki komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Bab 7
Kompensasi

7.1 Pendahuluan

Kompensasi merupakan salah satu upaya dalam mempertahankan individu dalam organisasi. Kompensasi menjadi faktor penting dan perhatian dari setiap organisasi dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dalam organisasi. Kompensasi yang menarik akan mendorong sumber daya manusia memasuki organisasi melalui proses perekrutan, sebaliknya kompensasi yang kurang menarik dapat menjadi penghalang pencapaian tujuan organisasi yang efektif karena dapat menimbulkan tingkat perputaran pegawai dalam organisasi cukup tinggi.

Setiap organsiasi akan berkompetisi dalam memperoleh sumber daya manusia berkualitas bagi organisasinya, sehingga organisasi bersedia mengeluarkan dana yang cukup besar dalam pengadaan sumber daya manusia dengan menawarkan kompensasi yang menarik dan bersaing dari organisasi lainnya. Namun perlu diingat bahwa kompensasi merupakan biaya yang dikeluarkan organsiasi yang dapat memengaruhi daya saing dan penjualan. Untuk itu sistem kompensasi dalam organisasi harus menjadi pertimbangan yang matang dan menjadi bagian dari strategi organisasi. Kesalahan dalam penetapan kompensasi dapat berdampak pada kerugian organisasi.

Demikian halnya dengan individu sebagai sumber daya manusia yang akan berupaya mencari pekerjaan pada organisasi atau perusahaan yang menawarkan kompensasi yang menarik dan dapat menjamin kelangsungan hidup mereka. Maka individu akan berupaya meningkatkan kompetensinya untuk dapat bersaing memasuki organisasi yang menawarkan kompensasi yang lebih baik dari organisasi lainnya. Hal inilah yang nantinya menjadi daya saing dari organisasi yang berhasil merekrut individu dengan kompetensi terbaik yang memiliki harapan akan kompesnasi yang terbaik pula dari organisasi.

Kompensasi mengharuskan adanya penyeimbang kepentingan dan biaya organisasi yang memiliki harapan atas para individu. Organisasi harus menyeimbangkan biaya kompensasi dengan daya saing organisasi dan memberikan penghargaan yang memadai serta adil dan layak bagi individu atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kinerja yang telah dikorbankan individu bagi organisasi (Mathis and Jackson, 2006).

7.2 Pengertian dan Filosofi Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima individu atas jasa yang mereka sumbangkan pada organisasi melalui pekerjaannya. Kompensasi dapat diterima dalam bentuk finanasial dan kompensasi non finansial (Bangun, 2012). Kompensasi dapat juga diartikan sebagai total seluruh imbalan yang diterima individu atas jasa yang mereka berikan (Mondy, 2008). Dengan demikian segala upaya dan pengorbanan dari individu pada oragnisasi baik pengorbanan waktu, pikiran, tenaga, biaya, bahkan individu tidak jarang mengorbankan perasaan ketika bekerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan individu, maka organisasi yang memberikan pekerjaan kepada individu akan memberikan balas jasa berupa kompensasi sebagai imbalannya, baik kompensasi dalam bentuk finansial maupun kompensasi dalam bentuk non finansial.

Filosofi kompensasi dapat dilihat dari dua pendekatan, yakni (Mathis and Jackson, 2006): 1) Filosofi yang berorientasi pada hak, organisasi konvensional memberikan kenaikan kompensasi otomatis bagi individu setiap tahun, mayoritas individu menerima kenaikan yang sama/hampir sama setiap tahun, individu yang telah bekerja satu tahun berhak atas kenaikan gaji pokok, semua program insentif dan tunjangan berlanjut dan ditingkatkan dengan mengabaikan kondisi ekonomi yang berubah dan menghiraukan kinerja serta kompetitif organisasional, kenaikan merujuk pada kenaikan biaya hidup, bonus ditentukan

dengan cara paternalistis yang sering gagal mencerminkan hasil operasional. 2) Filosofi kinerja, organisasi tidak menjamin kompensasi tambahan atau kompensasi yang meningkat hanya karena sudah bekerja satu tahun, individu yang bekerja lebih baik akan menerima kenaikan kompensasi yang lebih besar, sedangkan yang memiliki kinerja buruk akan menerima kompensasi yang kecil bahkan tidak mengalami kenaikan, bonus ditentukan berdasarkan kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasional.

Saat ini banyak organisasi sudah menerapkan praktik kompensasi dengan filosofi kinerja dengan merubah pandangan terhadap kompensasi berorientasi pada hak, bahkan organisasi pemerintah juga sudah mulai menerapkan praktik kompensasi berbasis kinerja, walaupun harus diakui mengalami kesulitan/kendala/keterlambatan karena tradisi/kebiasaan yang sudah lama dan sulit untuk dirubah.

7.3 Pendekatan Kompensasi

Pemahaman tentang kompensai mengalami pergeseran dari masa sebelumnya dbandingkan dengan saat ini. Jika sebelumnya pemahaman kompenasi hanya merupakan gaji dan upah yang diterima individu atas usaha pekerjaannya dalam organisasi, saat ini pemahaman akan kompensasi menjadi lebih luas sebagai upaya untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan individu yang kompeten dalam organisasi.

Memahami kompensasi dapat dilihat dari pendekatan kompensasi tradisional dan pendekatan penghargaan total (Mathis and Jackson, 2006). Pendekatan kompensasi tradisional sudah memenuhi hukum atau aturan, pelaksanaan tidak sulit dan dirasakan adil oleh individu dengan kemampuan di bawah rata-rata. Pendekatan kompensasi tradisional dirasakan lebih dapat diterima secara logika dalam pemeberian kompensasi bagi individu. Deskripsi pekerjaan menguraikan tuntutan dari pekerjaan, yang dipakai harga atau nilai dari pekerjaan tersebut. Sistem ini menghitung nilai dari pekerjaan berdasarkan pekerjaan yang dievaluasi, kemudian ditentukan balas jasa yang menggambarkan perkembangan individu dalam melakukan pekerjaannya.

Pendekatan penghargaan total dapat tetap mempertahankan individu dengan kinerja yang baik, fleksibilitas dalam situasi ekonomi yang fluktuatif, dan menjadi pilihan perusahaan karena kinerja individu yang lebih baik. Pendekatan

ini menitikberatkan penilaian individu daripada hanya melihat pekerjaan. Organisasi akan membayar individu dengan keterampilan dan pengalaman lebih tinggi namun tidak memiliki gelar pendidikan, dibandingkan individu yang tidak memeiliki keterampilan dan pengalaman namun memiliki gelar pendidikan.

7.4 Jenis Kompensasi

Kompensasi adalah faktor vital yang dapat berpengaruh terhadap pilihan individu bekerja pada organisasi daripada di organisasi lain. Maka organisasi harus menawarkan kompensasi yang kompetitip dengan beragam jenis kompensasi untuk merekrut dan membuat individu yang kompeten agar tetap loyal berkomitmen dalam organisasi.

Adapun jenis kompensasi dapat dikelompokkan sebagai berikut (Bangun, 2012):

1. Kompensasi Finansial

Segala bentuk kompensasi yang diberikan berupa uang atas jasa yang dikorbankan individu dalam pekerjaanya. Kompensasi finansial dikelompokkan atas:

1. Kompensasi finansial langsung: berupa bayaran individu dalam bentuk gaji pokok, upah, komisi, bonus dan insentif.
2. Kompensasi finansial tidak langsung: berupa bayaran finansial yang tidak termasuk pada kompensasi finansial langsung, di mana sistem pembayarannya setelah waktu yang telah disepakati awalnya atau pada masa yang akan datang sesuai dengan kesepakatan, seperti: tunjangan wajib dan sukarela, asuransi, liburan, rancangan pensiun, ketidakhadiran yang dibayar, hari-hari besar, ijin karena sakit, cuti, perawatan kesehatan, rancangan opsi saham, perawatan anak, bantuan pendidikan, layanan makanan/kafetaria, layanan keuangan, layanan hukum, beasiswa untuk tanggungan dan lain sebagainya.

2. Kompensasi Non Finansial

Bentuk kompensasi yang diterima individu tidak berupa uang, namun lebih kepada pekerjaan yang menimbulkan tantangan, lingkungan psikologis, lingkungan fisik tempat bekerja, pengakuan dan pengembangan karir, jaminan

sosial, kebijakan organisasi yang logis dan menarik, pimpinan yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan, fleksibiltas tempat kerja, atau dalam hal lain yang mendorong kepuasan individu dalam bekerja. Seluruh jenis kompensasi ini akan membentuk kompensasi total, karena pada mulanya kompensasi hanya dalam bentuk komensasi finansial, namun saat ini kompensasi tidak lagi hanya dikaitkan dengan finansial namun juga sudah mengarah pada kompensasi yang lebih bersifat psikologis yang dapat memotivasi individu dalam melakukan pekerjaannya dengan produktivitas dan kinerja yang tinggi.

7.5 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi secara umum adalah merekrut, memeliharan dan mempertahankan, dan melahirkan motivasi dari individu dengan beragam program kompensasi yang ditawarkan. Kompensasi juga bertujuan untuk menarik individu yang kompeten masuk dan bekerja pada organisasi, melahirkan prestasi individu, dan menciptakan kesetiaan individu produktif dan berkualitas (Panggabean, 2002).

Tujuan kompensasi bagi perusahaan dapat dilihat sebagai berikut (Butarbutar, 2019):

1. Memperoleh karyawan yang berkwalitas di mana kompensasi akan ditukarkan dengan sumber daya manusia yang berkwalitas.
2. Dapat mempertahankan individu yang ada pada perusahaan saat ini.
3. Dapat mengendalikan biaya di mana suatu program kompensasi efektif akan merekrut, memelihara serta mempertahankan individu dengan biaya yang lebih efisien.
4. Dapat menarik sumber daya manusia di mana bentuk-bentuk kompensasi ditawarkan bagi para calon pegawai yang mengajukan lamaran pada sebuah organisasi.
5. Dapat menciptakan kerjasama antara pemberi kerja dan pekerja sehingga karyawan akan bekerja dengan serius.
6. Dapat mengendalikan karyawan yang akan keluar dari organisasi.
7. Dapat meningkatkan disiplin kerja individu sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan semakin efektif dan efisien.

8. Dapat menghindarkan campur tangan pemerintah di mana perusahaan telah memperlakukan pemberian kompensasi sesuai dengan undang-undang tenaga kerja.

Tujuan kompensasi bagi individu dapat dilihat sebagai berikut (Butarbutar, 2019):

1. Untuk memberikan jaminan masa depan secara ekonomis bagi individu dan keluarganya.
2. Upah mengkaitkan penerimaan dengan hasil kerja individu di mana organisasi akan membayar kompensasi yang tinggi bagi produktivitas yang tinggi.
3. Untuk mengkaitkan penerimaan dengan citra keungan perusahaan tempatnya bekerja.
4. Jaminan keadilan dan kelayakan dalam pembayaran penggajian dan pengupahan.
5. Dengan pemberian kompensasi akan memberikan kepuasan kerja kepada individu.
6. Meningkatnya motivasi kerja dan disiplin kerja dari individu.

Dalam mencapai tujuan pemberian kompensasi tersebut maka diperlukan manajemen kompensasi dengan mengevaluasi pekerjaan, melakukan survei kompensasi di lingkungan eksternal dan melakukan penilaian harga setiap pekerjaan, sehingga tujuan pemberian kompensasi dapat dicapai sehingga berdampak pada pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

7.6 Faktor Memengaruhi Kompensasi

Setiap organsiasi memiliki berbagai macam pertimbangan dalam pemberian kompensasi kepada individu dalam organisasinya. Terdapat faktor-faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi tersebut, seperti: penawaran dan permintaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja, organisasi serikat pekerja yang memiliki kekuatan tawar dalam organisasi, kemampuan organisasi membayar kompensasi, tingkat produktivitas yang dicapai individu dan organsiasi, biaya hidup individu dalam memenuhi kebutuhan dasarnya, serta peraturan pemerintah sebagai asas kepatuhan pada hukum (Nanawi, 2003).

Selain itu, determinan dalam penentuan kompensasi khususnya kompensasi finansial langsung dapat ditentukan melalui (Mondy, 2008): 1) Pendekatan organisasi (melalui strategi kompensasi, kebijakan organisasi, dan kemampuan organisasi untuk membayar). 2) Pendekatan pasar tenaga kerja (survei kompensasi, kelayakan, biaya hidup, serikat pekerja, perekonomian, dan legislasi). 3) Pendekatan karyawan (bayaran berbasis kinerja, bayaran berbasis keterampilan, bayaran berbasis kompetensi, senioritas, pengalaman, keanggotaan organisasi, potensi, pengaruh politik, dan keberuntungan). 4) Pendekatan pekerjaan/jabatan (analisis jabatan, deskripsi jabatan, evaluasi jabatan, dan penetapan harga jabatan).

Penentuan besaran kompensasi dalam organisasi berdasarkan interaksi dari faktor berikut ini (Bangun, 2012):

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja, pekerjaan dengan keterampilan sangat dibutuhkan biasanya terbatas ketersediannya, sehingga kompensasi yang ditawarkan cukup tinggi, sebaliknya untuk pekerjaan dengan keterampilan yang mudah diperoleh akan mendapatkan kompensasi yang rendah. Peningkatan permintaan tenaga kerja dapat meningkatkan kompensasi.
2. Perekonomian, kondisi perekonomian yang baik dapat memberikan kompensasi yang tinggi. Situasi perekonomian yang berkembang akan menciptakan daya saing yang tinggi dan mendorong tingkat kompensasi yang lebih baik.
3. Serika buruh, baik langsung atau tidak langsung akan menentukan besarnya kompensasi karena dapat memengaruhi tingkat penawaran tenaga kerja, namun tidak dapat dipungkiri bahwa kekuatan tawar serikat buruh dalam organisasi sangat menentukan kebijakan besaran kompensasi.
4. Kondisi keuangan perusahaan, kondisi keuangan perusahaan menjadi pertimbangan penting dalam penentuan kompensasi termasuk tuntutan dari serikat pekerja akan kompensasi. Jika kondisi keuangan memadai maka tuntutan akan kompensasi yang baik akan didukung perusahaan.
5. Kebijakan perusahaan, pedoman penentuan kompensasi yang disususn perusahaan akan mempersepsikan besaran dan jenis kompensasi yang diterima pekerja, untuk itu kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan kompensasi diharapkan memfasiltiasi keadialan dan kelayakan pemberian kompensasi pada pekerja.

6. Produktivitas, dapat diperoleh dengan melihat hasil produksi dan kinerja para pekerja. Semikin tinggi hasil produksi atau kinerja maka sudah selayaknya kompensasi juga meningkat, demikian konsekunesi sebaliknya di mana penurunan produktivitas akan menyesuaikan besaran kompensasi yang diberikan.
7. Biaya hidup, setiap daerah memiliki perbedaan standar biaya hidup minimal. Maka hal ini menjadi pertimbangan perusahaan dalam menetapkan besaran kompensasi, seperti penentuan upah minimum tiap daerah yang berbeda, sesuai dengan penyesuaian kebutuhan hidup layak pada setiap daerah juga berbeda.
8. Pemerintah, aturan dan kebijakan pemerintah yang berhubungan dengan pengupahan menjadi dasar utama dalam pemberian kompensasi sebagai pertimbangan perusahaan.

Berdasarkan faktor penting yang memepengaruhi kebijakan kompensasi maka hal ini menjadi tantangan bagi organisasi dalam membuat strategi dan kebijakan yang berhubungan dengan kompensasi dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang akan memberikan dampak terhadap pencapaian tujuan organisasi, karena kompensasi merupakan hal yang sangat krusial dan vital bagi individu yang bekerja dalam organsiasi dan juga menjadi salah satu biaya operasional utama dalam organisasi.

7.7 Keadilan Dalam Kompensasi

Konsep keadilan adalah keadilan yang dirasakan dari apa yang dilakukan (input) dan apa yang diterima (output) dari individu dalam organisasi (Mathis and Jackson, 2006). Teori keadilan adalah teori motivasi yang menunjukkan bagaimana seseorang menilai kinerja dan sikapnya dengan memperhitungkan hasil kerjanya dan keuntungan yang diterimanya dari hasil kerja tersebut dengan keuntungan yang diterima, dipilih, apakah menyerupai atau tidak menyerupai (Mondy, 2008).

Mayoritas individu yang bekerja dalan organisasi mendapatkan penghargaan atas usaha mereka akan memperhitungkan atau mempersepsikan keadilan dari penghargaan yang mereka terima dari organisasi tempat mereka bekerja. Individu akan mebandingkan apa yang diperolehnya dengan apa yang diperoleh orang lain baik pada organsiasi tempatnya bekerja atau dengan organisasi yang

berbeda dengan posisi yang sama. Hal ini dapat melahirkan rasa keadilan atau ketidakadilan dari kompensasi yang diterimanya.

Adapun pertimbangan keadilan dalam kompensasi dapat dilihat dari: 1) Keadilan individu, merupakan keadilan yang dipersepsikan individu berdasarkan apa yang dikorbankannya dengan apa yang diterimanya dari pengorbanan tersebut dalam organisasi. 2) Keadilan prosedural, keadilan yang dirasakan individu dari proses, kebijadan dan prosedur, termasuk struktur penggajian, tindakan para manajer dan supervisor, alokasi kenaikan gaji, pengukuran kinerja yang harus dirasa adil oleh individu. 3) Keadilan organisasional, keadilan yang dirasa dari distribusi hasil, berhubungan dengan imbalan dengan kinerja. 4) Keadilan eksternal, kompensasi yang diterima dalam organisasi sebanding dengan yang diterima di organisasi lain dengan tingkat pekerjaan yang sama (Mathis and Jackson, 2006).

Pemahaman akan keadilan kompensasi sangat penting karena dapat memengaruhi persepsi dan sikap dari individu dalam bekerja, sehingga organisasi diharapkan mengupayakan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi.

Adapun jenis keadilan ketika memberikan kompensasi khususnya berhubungan dengan kompensasi finansial adalah (Mondy, 2008):

1. Keadilan finansial: persepsi keadilan oleh para karyawan dari pembayaran yang diterimanya.
2. Keadilan ekseternal: keadilan yang dicapai karyawan pada tempatnya bekerja sama dengan yang dicapai oanga lain dengan pekerjaan sama di tempat lain. Hal ini dapat dicapai melalui pelaksanaan survey kompensasi dalam mewujudkan keadilan eksternal.
3. Keadilan internal: keadilan yang dicapai karyawan dengan membandingkan apa yang dicapai orang lain dengan pekerjaan relative sama di tempat yang sama. Hal ini dapat dicamai melalui pelaksanaan evaluasi pekerjaan untuk mewujudkan keadilan internal.
4. Keadilan karyawan: keadilan yang tercapai pada saat karyawan dengan pekerjaan yang sama di tempat yang sama dan menerima bayaran mempertimbangkan faktor tertentu, seperti: kinerja atau lamanya masa kerja.
5. Keadilan tim: keadilan yang tercapai ketika kelompok kerja memperoleh bayaran sesuai dengan kinerja kelompoknya.

Keadilan atau ketidakadilan dari pemberian kompensasi akan berdampak pada individu dan organisasi. Keadilan yang dirasakan individu akan memotivasi dirinya dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan organisasi akan tetap memiliki individu yang kompeten bekerja dalam organisasi. Sebaliknya ketidakadilan yang dirasakan individu akan berdampak bagi individu dalam bekerja di mana akan muncul masalah dalam semangat kerja yang memengaruhi produktivitas individu bahkan dapat mendorong individu meninggalkan organsiasi, hal ini akan berakibat buruk bagi produktivitas dan kinerja organisasi dan mengganggu pencapaian tujuan organsisasi.

7.8 Evaluasi Pekerjaan Dalam Kompensasi

Salah satu faktor utama dalam manajemen kompensasi untuk menentukan besaran kompensasi adalah melalui penentuan nilai sebuah pekerjaan dalam organisasi yang dikenal dengan evaluasi jabatan atau pekerjaan. Evaluasi pekerjaan memberikan dasar sistematis dalam menentukan harga relatif pekerjaan dalam organisasi. Evaluasi pekerjaan adalah proses penentuan harga relatif sebuah pekerjaan yang dihubungkan dengan pekerjaan yang lain dalam organisasi. Adapun tujuan dari evaluasi pekerjaan adalah mengidentifikasi struktur pekerjaan pada organisasi, menghilangkan meminimalisir atau menghilangkan ketidakadilan bayaran dan menciptakan hubungan antar pekerjaan yang teratur, serta mengembangkan hierarki harga sebuah pekerjaan untuk menciptakan struktur bayaran pekerjaan tersebut (Mondy, 2008).

Dalam evaluasi pekerjaan, setiap pekerjaan dalam organisasi diperiksa dan pada akhirnya dihargai dengan pertimbangan pada kepentingan relatif pekerjaan tersebut, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut, serta tingkat kesulitan pekerjaan tersebut (Mathis and Jackson, 2006). Organisasi pasti menginginkan individu merasa bahwa imbalan yang mereka terima adil dan layak jika dihubungkan dengan pekerjaan yang dilakukan orang lain juga, karena sudah dinilai berdasakan sebuah proses evaluasi pekerjaan yang objektif.

7.9 Metode Evaluasi Pekerjaan

Bagi organisasi besar pelaksanaan evaluasi pekerjaan ada pada bagian sumber daya manusia atau lebih familiar dikenal dengan bagian personali yang terdiri dari komite yang ahli dalam berbagai bidang tergantung jenis dan level pekerjaan yang dievaluasi, sedangkan bagi organisasi berukuran kecil dan menengah seringkali menggunakan pihak ketiga/konsultan atau bahkan tidak melakukan evaluasi pekerjaan secara terencana dan sistematis.

Beragam metode dalam pelaksaan evaluasi pekerjaan yang dapat dipilih, baik dengan metode tradisional atau metode berlisensi baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Adapun metode evaluasi pekerjaan yang dapat dipilih seperti (Mondy, 2008):

1. Metode peringkat, penilai mengidentifikasi deskripsi dari setiap pekerjaan yang dinilai dan mengatur pekerjaan tersebut sesuai dengan nilai atau harganya bagi organisasi. Proses pengurutan nilai setiap pekerjaan dimulai dari pekerjaan dengan nilai tertinggi sampai terendah melalui deskripsi pekerjaan.
2. Metode klasifikasi, mengelompokkan pekerjaan pada kelas-kelas atau jenjang untuk mendeskripsikan sekolompok pekerjaan dengan karakteristik yang sama untuk digabungkan dalam satu kelas.
3. Metode perbandingan faktor, menyusun faktor umum yang meliputi persyaratan fisik dan psikologis, keterampilan, tanggung jawab, dan lingkungan kerja, sebagai perbandingan dengan pekerjaan lain, lalu dilakukan pengurutan dari nilai tertinggi sampai terendah.
4. Metode poin, penilaian dengan alokasi nilai dalam bentuk angka pada beberapa faktor suatu pekerjaan (seperti: kompetensi, keterampilan, tanggung jawab, pengalaman, kondisi kerja, usaha, dan sebaginya) kemudian dijumlahkan untuk menentukan nilai suatu pekerjaan.
5. Metode Hay Plan: pengembangan dari metode poin dengan menggunakan faktor layak kompensasi yang meliputi pengetahuan, pemecahan masalah, akuntabilitas, dan elemen tambahan yang bisa dibayar. Nilai poin dialokasikan pada faktor tersebut untuk menentukan poin akhir untuk setiap pekerjaan.

Berbagai metode evaluasi kerja ini diharapkan dapat dilakukan secara terintegrasi dan terkomputerisasi, di mana hasil dari evaluasi yang terintegrasi dan terkomputerisasi saat ini sangat dibutuhkan dalam menciptakan deskripsi pekerjaan, menghubungkan data survei kompensasi, menghubungkan evaluasi pekerjaan dengan suvei kompensasi, membandingkan kompensasi karyawan saat ini dalam basis data dengan evaluasi pekerjaan dan data survei kompensasi, sehingga dapat disusun struktur kompensasi yang tepat dan memenuhi asas kompensasi yang adil dan layak.

7.10 Penetapan Harga Pekerjaan

Penetapan harga sebuah pekerjaan berhubungan dengan manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi adalah efektifnya sistem pemberian kompensasi. Untuk memenuhi tujuan ini maka dibutuhkan tahapan dalam menetapkan kompensasi. Adapun tahapan dalam penetapan kompensasi adalah: 1) Mengevaluasi setiap pekerjaan, melalui informasi dari analisis pekerjaan untuk menjamin keadilan internal berdasarkan nilai relatif setiap pekerjaan. 2) Melakukan survei upah dan gaji dalam penentuan keadilan eksternal berdasarkan upah pembayaran di pasar kerja. 3) Menilai harga tiap pekerjaan dalam penentuan bayaran upah berdsarkan keadilan internal dan eksternal (Zainal et al., 2015).

Hasil dari evaluasi pekerjaan akan menentukan tingkat pekerjaan yang memiliki nilai berbeda. Nilai setiap pekerjaan yang ditetapkan sebagai dasar menentukan harga pekerjaan, harga pekerjaan adalah suatu proses evaluasi pekerjaan untuk menentukan nilai setiap pekerjaan dengan mata uang tertentu. Ada tiga cara menetapkan harga pekerjaan, yaitu: tingkat bayaran, kurva upah dan rentang bayaran (Bangun, 2012).

Adapun cara penetapan harga pekerjaan tersebut melalui:

1. Tingkat bayaran, proses mengelompokkan pekerjaan yang hampir sama deksripsinya dalam penentuan harga pekerjaan tersebut. Memetakan pekerjaan pada sebuah diagram sangat berguna bagi manajer dalam menentukan tingkatan harga bayaran yang tepat. Setiap titik pada diagram sebar akan mewakili satu pekerjaan. Lokasi titik mencerminkan hubungan pekerjaan dengan bayaran dan poin tertentu menentukan lebar tingkatan

bayaran. Tingkat bayaran ini dapat digambarkan melalui kurva upah. Kurva upah, garis yang menghubungkan poin pekerjaan dengan tingkat bayaran.

2. Rentang bayaran, proses pengelompokan pekerjaan dalam rentang tertentu sebagai pertimbangan dalam pembayaran yang sama pada suatu rentang tertentu. Tarif bayaran minimum dan maksimum dengan adanya perbedaan antar keduanya untuk membentuk perbedaan signifikan. Rentang bayaran ini dapat digambarkan dengan kurva bayaran. Kurva bayaran adalah garis yang menghubungkan poin pekerjaan dengan tingkat bayaran pada suatu periode.
3. Perluasan pembatasan (Broadbanding), kebijakan kompensasi untuk menghapuskan sebagian tingkatan bayaran agar lebih kecil untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kebijakan perampingan dan merancang ulang pekerjaan akan menciptakan deskripsi pekerjaan yang lebih luas sehingga pemangku pekerjaan mengerjakan pekerjaan beragam. Rentang pekerjaan luas akan menciptakan pekerjaan menjadi lebih sederhana membuat braodbanding dapat dilaksanakan. Kebijakan merancang ulang pekerjaan (rotasi, perluasan, dan pengayaan pekerjaan) juga dilakukan dalam menerapkan broadbanding.

Setelah proses evaluasi pekerjaan diselesaikan maka diharapkan sistem kompensasi yang efektif dapat diterapkan. Penetapan dan pengembangan struktur kompensasi juga perlu tetap dievaluasi dan disesuaikan pada perkembangan yang dinamis dan kondisi terkini baik di lingkungan internal dan eksternal organisasi.

7.11 Efektivitas Kompensasi

Kompensasi yang efektif harus dapat berdaptasi dengan situasi lingkungan organisasi, kondisi individu yang ada dalan organisasi dan juga besar kecilnya organisasi. Selain itu kompensasi yang efektif diharapkan dapat memotivasi individu dalam melakukan pekerjaannya karena akan berdampak pada pemenuhan kebutuhannya. Demikian juga organisasi harus menjamin perlakuan yang adil atas balas jasa individu dalam organisasi.

Terdapat 7 kriteria efektivitas dari pemberian kompensasi, yaitu: 1) Kemampuan, penentuan tingkat kompensasi minimum yang harus dipenuhi sesuai dengan aturan pemerintah, serikat pekerja dan manajemen perusahaan. 2)

Adil, pembayaran kompensasi bagi individu secara jujur, sesuai dengan pengorbanan dan kemampuan individu. 3) Seimbang, semua jenis kompensasi finansial harus dapat memberikan penghargaan yang layak. 4) Biaya efektif, pengeluaran untuk kompensasi tidak boleh berlebihan dengan pertimbangan kemampuan organisasi dalam pembayaran. 5) Aman, kompensasi yang diterima individu dapat memenuhi kebutuhan mereka dan membuat mereka nyaman dalam bekerja. 6) Dukungan insentif, kompensasi yang diberikan dapat mendorong efektivitas dan produktivitas kerja. 7) Diterima karyawan, individu mengetahui tentang kompensasi yang diterimanya dan merasakannya sebagai sistem pembayaran yang layak baik bagi mereka dan organsiasi tempat mereka bekerja.

7.12 Isu Penting Dalam Kompensasi

Beberapa isu penting yang terkain dalam kompensasi yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah (Mondy, 2008):

1. Pesangon, merupakan kompensasi yang dibuat untuk membantu individu yang sudah putus hubungan kerja dengan organisasi, ketika individu sedang mencari lowongan kerja yang baru. Faktor ini sangat penting ketika terjadi perampingan (downsizing). Tingkat pesangon setiap individu dapat berbeda disebabkan masa kerja, tingkatan pekerjaan, dan pertimbangan lainnya. Terkadang pemberian pesangon dilakukan dengan memotong atau memangkas jumlah pesangon yang diberikan ketika organisasi mengalami masa sulit atau melakukan perampingan.
2. Nilai sebanding, penetapan nilai sebanding dari pekerjan yang tidak sama dengan membandingkan berdasarkan beberapa bentuk evaluasi pekrjaan dan penetapan tingkat bayaran menurut nilai evaluasinya. Misalnya kesenjangan kompensasi antara pria dan wanita adalah akibat dari bias gender. Pembandingan pekerjaan yang tidak serupa bukan hanya di antara kelompok/kelas pekerjaan dalam suatu perusahaan tetapi juga pekerjaan antar organisasi/perusahaan/industri. Penerapan nilai sebanding dapat memicu diskriminasi dalam pemberian kompensasi.
3. Kerahasiaan bayaran, banyak organisasi membuat kebijakan melarang individu mendiskusikan kompensasi finansial yang mereka terima dengan rekan kerja mereka, hal inilah yang dikenal dengan kerahasiaan bayaran.

Sementara saat ini adalah masa transparansi yang mewajibkan organisasi dapat menjelaskan dasar penetapan bayaran kompensasi finansil karyawannya. Kerahasiaan bayaran dapat memberikan persepsi negatif dan membuat kepercayaan yang rendah dari karyawan terhadap organisasi, sehingga berdampak pada kehilangan efektivitas organisasi.

4. Pemadatan bayaran, situasi yang terjadi pada saat individu yang tidak berpengalaman menerima bayaran yang sama atau menerima lebih dari individu yang senior. Situasi ini sering terjadi ketika tarif bayaran pasar tenaga kerja meningkat lebih cepat dibandingkan kenaikan bayaran karyawan saat ini. Pemadatan bayaran dapat juga terjadi ketika perusahaan melakukan penyesuaian bayaran pada level bawah organisasi namun tidak melakukan penyesuaian bayaran pada level atas. Hal ini membuat karyawan senior merasa tidak dihargai oleh organisasi, dan dapat memicu kebencian dan penolakan karyawan senior terhadap karyawan baru.

Bab 8
Kompetensi

8.1 Pendahuluan

Kompetensi dalam bahasa Inggris competency berasal dari bahasa latin yaitu competere yang berarti cocok atau sesuai. Konsep kompetensi pertama sekali diperkenalkan oleh McClelland pada tahun 1970. Konsep ini dibahas di dalam literatur manajemen sumber daya manusia dan McCleland dianggap sebagai bapak pencetus kompetensi. (Muliadi, Suaib and Gunawan, 2018). Kemudian kompetensi dikembangkan oleh beberapa ahli seperti Spencer tahun 1993 yang menjelaskan bahwa kompetensi merupakan sifat dasar manusia yang berhubungan dengan kinerja di dalam pekerjaan sedangkan Boyatzis menjelaskan kompetensi sebagai kemampuan atau kapabilitas seseorang (Taufiqurokhman, 2009).

Di dalam organisasi, kompetensi sangat diperlukan di dalam pengembangan organisasi dan kemampuan untuk bertahan ditengah persaingan. Menurut beberapa ahli, kompetensi diperlukan organisasi untuk : menentukan prilaku yang diharapkan organisasi (Griffiths and Washingtong, 2015), perkembangan organisasi (Utami and Dwirandra, 2018), pencapaian keberhasilan organisasi (Octora Kapahang, Kojo and Uhing, 2014), untuk bertahan dilingkungan persaingan yang kompetitif (Marnis and Priyono, 2008), masuk ke pasar baru,

memposisikan diri dengan cara yang berbeda (Society for Human Resource Management, 2008) dan keunggulan bersaing (Wibowo, 2017).

Persoalan-persoalan organisasi yang memerlukan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi seperti :

a. Standar kinerja dan kriteria penilaian dianggap tidak adil.
b. Penilaian kerja berdampak kecil pada kinerja dan pengembangan karyawan.
c. Sistem manajemen kinerja tidak memperkuat strategi organisasi.
d. Peringkat kinerja menurun (Griffiths and Washingtong, 2015).

Sedangkan menurut Dubois dan Rothwell (D Dubois and J Rothwell, 2004) tujuan dari kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan keunggulan kompetitif.
2. Mengembankan kualitas yang lebih baik dalam produk dan jasa.
3. Meningkatkan produktivitas.
4. Memposisikan organisasi untuk pertumbuhan dimasa depan.
5. Memfasilitasi perubahan budaya dan transformasi.
6. Membantu perubahan organisasi skala besar.
7. Menumbuhkan hal positif dengan pelanggan dan pemasok.
8. Meningkatkan kinerja keuangan.
9. Membangun hubungan yang sistematis dan integrasi di antara.
10. praktik manajemen sumber daya manusia.
11. Menyelaraskan praktek manajemen sumber daya manusia dengan misi, visi dan strategi bisnis dan tujuan organisasi.

Kompetensi berhubungan erat dengan pengembangan sumber daya manusia yang ada di organisasi. Saat ini sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai biaya tetapi sebagai modal dan aset yang sangat berharga bagi organisasi (Bukit, Malusa and Rahmat, 2017). Hal ini disebabkan karena kualitas sumber daya manusia yang ada di organisasi berpengaruh terhadap kemajuan organisasi. Ketika organisasi mengalami persoalan dan tantangan maka sumber daya manusia yang ada di perusahaan yang akan menyelamatkan perusahaan. Oleh karena itu organisasi menginginkan tingginya komitmen dan kinerja sumber daya manusia yang berada di dalamnya (Sari, 2008).

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan peningkatan keahlian dan ketrampilan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini karena kompetensi merupakan keahlian dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan baik individu maupun kelompok. Kompetensi digunakan untuk melihat sumber daya manusia yang berkinerja baik dan kurang baik (Utami and Dwirandra, 2018). Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang baik dipandang dapat meningkatkan kinerja, memberikan kontribusi kepada organisasi dan memberikan pengaruh dalam pencapaian kinerja (M Pongoh, Mananeke and Sendow, 2018). Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi akan meningkatkan produktivitas kerja dan sangat menguntungkan perusahaan. (Bukit, Malusa and Rahmat, 2017).

Kompetensi merupakan keahlian dan kemampuan di dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, maka tingkat pendidikan dan pengalaman kerja menjadi cerminan tingkat kompetensi seseorang (Muliadi, Suaib and Gunawan, 2018). Pengembangan sumber daya manusia menjadi fokus di dalam organisasi. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan peningkatan pengetahuan, peningkatan ketrampilan dan kemampuan karyawan. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan pengolahan sumber daya manusia yang baik melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kerja dan sistem remunerasi (Wibowo, 2017).

8.2 Pengertian Kompetensi

Di dalam praktek manajemen sumber daya manusia, perkembangan kompetensi tidak dapat dipisahkan dengan perkembangan manajemen sumber daya manusia itu sendiri, hal ini disebabkan karena perusahaan membutuhkan adanya kompetensi di dalam sumber daya manusia. Kebutuhan akan kompetensi disebabkan karena perkembangan informasi, teknologi, dan ilmu pengetahuan (Taufiqurokhman, 2009).

Beberapa pengertian kompetensi dari berbagai sumber yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki oleh seseorang yang digunakan dengan cara yang tepat dan konsisten untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Di mana karakteristik ini meliputi pengetahuan, ketrampilan, aspek citra diri, motif sosial, sifat, pola

pikir, cara berpikir, perasaan dan tindakan (D Dubois and J Rothwell, 2004).

b. Kompetensi merupakan ilmu pengetahuan untuk mengerjakan pekerjaan secara efektif dan efisien (Enny W, 2019).
c. Kompetensi diartikan sebagai tingkat pengetahuan, sikap, ketrampilan dan prilaku yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugasnya (Marnis and Priyono, 2008).
d. Kompetensi merupakan kemampuan setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan (Undang-Undang Republik Indonesia No.13 /2003 tentang Ketenagakerjaan).
e. Kompetensi merupakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang yang ditunjukkan dengan memberikan kinerja yang tinggi di dalam pekerjaan yang spesifik. Kompetensi dianggap sebagai kombinasi antara pengetahuan, ketrampilan dan atribut personal yang tercermin di dalam prilaku kerja yang diamati, diukur dan dievaluasi. (Bukit, Malusa and Rahmat, 2017).
f. Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan sikap prilaku yang mendasari seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi di dalam pekerjaan (Subagyo, Miyasto and Idris, 2014).
g. Kompetensi diartikan sebagai kepribadian seseorang yang dapat diprediksi dalam berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kompetensi juga dijelaskan sebagai penguasaan masalah, ketrampilan prilaku, kognitif, konsep diri, nilai dan sikap (Taufiqurokhman, 2009).
h. Menurut Chan kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang menghasilkan kinerja yang superior di dalam pekerjaannya (Subagyo, Miyasto and Idris, 2014).

Rotwell dalam (Marnis and Priyono, 2008) Kompetensi dibedakan menjadi empat yaitu :

1. Technical Competence merupakan kompetensi teknis yang menjadi dasar utama yang dibutuhkan perusahaan.

2. Managerial Competence merupakan kompetensi manajerial yang berhubungan dengan kemampuan manajerial di dalam menangani tugas organisasi.
3. Social Competence merupakan kompetensi sosial yang dibutuhkan organisasi di dalam melakukan komunikasi.
4. Intelectual Competence merupakan kemampuan intelektual di dalam berpikir stratejik untuk masa yang akan datang.

Sedangkan menurut Armstrong (Armstrong, 2006) kompetensi terdiri dari kompetensi prilaku dan kompetensi teknis.

a. Behavioural Competencies (Kompetensi Prilaku), merupakan ekspektasi prilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil yang diharapkan seperti kerja tim, komunikasi, kepemimpinan, hubungan interpersonal dan pengambilan keputusan. Kompetensi ini sering kali disebut sebagai soft skill.
b. Technical Competencies (Kompetensi Teknis), merupakan kompetensi yang menentukan apa yang harus diketahui dan apa yang dapat dilakukan seperti pengetahuan dan ketrampilan untuk menjalankan peranannya secara efektif baik individu maupun kelompok. Kompetensi ini sering disebut dengan hard competency.

8.3 Manfaat Kompetensi

Kompetensi memiliki pengaruh dan manfaat bagi perusahaan di dalam pengembangan karyawan. Melalui kompetensi karyawan dapat dengan mudah ditempatkan pada posisi yang tepat. Pengetahuan kompetensi akan menolong perusahaan di dalam melihat sejauh mana karyawan bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang maksimal (Taufiqurokhman, 2009). Kompetensi juga diharapkan mampu memberikan hasil yang sesuai dengan misi, visi dan target perusahaan yang telah ditetapkan (Bukit, Malusa and Rahmat, 2017).

Menurut Griffiths dan Washingtong di dalam organisasi kompetensi digunakan sebagai :

a. Sensitivity: consideration and awareness of others (sensivitas: pertimbangan dan kesadaran orang lain)
b. Communication skills (ketrampilan berkomunikasi)
c. Drive (sebagai penggerak)
d. Influencing others (memengaruhi orang lain)
e. Organizing and planning (pengorganisasian dan perencanaan)
f. Problem solving (pemecahan masalah)

Organisasi dapat memilih dan memfokuskan upaya mereka di dalam perencanaan karir, orientasi, manajemen kinerja, perekrutan, seleksi, pelatihan dan perencanaan tenaga kerja dengan menggunakan kompetensi sebagai acuan (Lindholm, K Yarrish and Guerrero Zaballero, 2012). Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan diberbagai aspek manajemen sumber daya manusia karena memiliki manfaat khususnya pada bidang rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan sistem remunerasi (Nuryanto, Sayuti Enggok and Abdurrahman, 2017).

Manfaat dari penggunaan kompetensi adalah :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, Kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan untuk sebuah pekerjaan atau prilaku apa saja yang berhubungan langsung dengan kinerja.
2. Alat seleksi karyawan, kompetensi digunakan sebagai alat untuk menyeleksi karyawan sehingga mampu menjaring calon karyawan yang terbaik sesuai dengan standar organisasi. Kegiatan ini akan mengurangi biaya rekrutmen dan mendapatkan prilaku yang lebih efektif.
3. Memaksimalkan produktivitas, tuntutan organisasi agar dapat bekerja lebih produktif dan maksimal serta memiliki struktur organisasi yang ramping sehingga mengharuskan organisasi mencari karyawan yang mampu dimobilisasikan dan diarahkan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar dari pengembangan sistem remunerasi, kebijakan dan pengembangan remunerasi akan lebih transparan dan terarah dengan

menghubungkannya dengan prilaku yang diharapkan dan yang ditunjukkan oleh karyawan sehingga sistem remunerasi dianggap adil.
5. Mempermudah adaptasi perubahan, perubahan lingkungan kerja dan organisasi yang cepat menuntut perubahan sikap dan kemampuan yang terus meningkat.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi.

8.4 Karakteristik Kompetensi

Di dalam mengukur kompetensi terdapat beberapa karakteristik dari kompetensi (Ab`adiyah, 2014; Wibowo, 2017) yaitu :

1. Knowledge (Ilmu Pengetahuan)

Merupakan informasi atau ilmu spesifik pada bidang tertentu yang dikuasai seseorang yang dapat dipakai untuk mengerjakan sesuatu. Dapat juga disebut dengan pengetahuan yang diperoleh dari hasil pembelajaran.

2. Belief and Value (Keyakinan dan Nilai)

Memiliki sikap positif terhadap dirinya sendiri dan orang lain serta memiliki ciri berpikir kedepan. Keyakinan dan nilai tentang dirinya akan memengaruhi prilaku.

3. Skill (Keterampilan)

Keterampilan merupakan kemampuan di dalam mengerjakan tugas secara baik dan bertanggungjawab. Contoh keterampilan berbicara di depan umum, keterampilan membuat laporan dan keterampilan untuk memecahkan masalah. Keterampilan yang dapat diperoleh dan diperbaiki secara terus menerus untuk peningkatan kompetensi diri.

4. Motive (Motif)

Merupakan emosi, hasrat, hal yang dipikirkan, dan diinginkan seseorang secara konsisten untuk melakukan tindakan.

5. Experience (Pengalaman)

Merupakan kompetensi yang diperoleh berdasarkan pengalaman terhadap pekerjaannya dan dapat dipakai untuk peningkatan kinerja.

6. Personality Characteristics (Karakteristik Kepribadian)

Merupakan respon-repon konsisten terhadap sebuah informasi maupun situasi. Kepribadian merupakan sesuatu yang sulit dirubah dan merupakan cara seseorang untuk merespon sesuatu misalnya kepedulian terhadap orang lain, kemampuan bekerja di dalam tim, kemampuan untuk bersikap tenang walaupun dibawah tekanan dan membangun hubungan kerja.

7. Self Concept (Konsep Diri)

Merupakan sikap, gambaran diri, citra diri dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang yang terbentuk di dalam diri seseorang.

8. Motivation (Motivasi)

Motivasi merupakan dorongan, apresiasi dan pengakuan terhadap seseorang atas pencapaian target dan tujuan yang dicapai. Motivasi juga merupakan keinginan yang dipikirkan yang menyebabkan timbulnya suatu tindakan. Pemberian motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

9. Emotional Issues (Isu emosional)

Hambatan emosional dapat memengaruhi penguasaan kompetensi karyawan. Contohnya takut melakukan kesalahan, takut tidak diterima, malu dan merasa tidak disukai.

10. Intellectual Capability (Kemampuan Intelektual)

Kemampuan berpikir secara konseptual dan analitis dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi seseorang.

12. Organizational Culture (Budaya Organisasi)

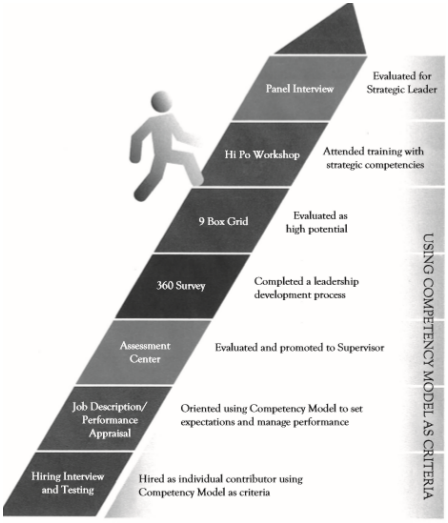
Budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja individu dan kelompok. Budaya organisasi dimulai dari proses rekrutmen, penghargaan, pengambilan keputusan, kebiasaan, pelatihan dan pengembangan.

8.5 Model Kompetensi

Menurut Dubois dan Rothwell organisasi menginginkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dimulai dari langkah-langkah berikut (D Dubois and J Rothwell, 2004) :

1. Menentukan kebutuhan kompetensi pekerja jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga adanya keselarasan antara kebutuhan organisasi dengan kemampuan karyawan.
2. Menilai kebutuhan komptenesi pekerja yang ada di bidang-bidang yang paling penting untuk keberhasilan organisasi jangka panjang. Tujuannya untuk mecari karyawan yang berkualitas.
3. Membuat pemodelan kompetensi dan pendekatan terstruktur dan disiplin untuk identifikasi kompetensi.
4. Mengembangkan kompetensi berbasis deskripsi posisi, peran, rencana kerja dan area kerja utama.
5. Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi di dalam pengembangan karyawan.
6. Melaksanakan rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi
7. Memberdayakan pekerja di level terendah organisasi.
8. Menyediakan penilaian kompetensi, perencanaan pengembangan individu dan peningkatan kinerja berbasis kompetensi.

Beberapa pokok-pokok kompetensi yang dapat dikembangkan sebagai berikut (Marnis and Priyono, 2008): kompetensi kerjasama tim, kompetensi komunikasi, kompetensi kemampuan beradaptasi, kompetensi kepuasan pelanggan, kompetensi kemampuan pemecahan masalah, kompetensi kepemimpinan, kompetensi pencapaian tujuan, kompetensi teknis operasional dan kompetensi efektivitas pribadi. Sedangkan menurut Spencer dalam (Taufiqurokhman, 2009) kompetensi yang dibutuhkan adalah kompetensi semangat untuk berprestasi dan mencapai target kerja, kompetensi akan ketelitian terhadap tugas, berempati terhadap orang lain, proaktif, keingin tauaan yang tinggi, kemampuan berkomunikasi dan berorientasi pada pelanggan.



Gambar 8.1: Model Kompetensi (Griffiths and Washingtong, 2015)

Model kompetensi menurut Griffths dan Washingtong adalah :

1. Hiring Interview and Tesing (Perekrutan dengan Wawancara dan Tes), mempekerjakan individu dengan menggunakan model kompetensi sebagai kriteria.
2. Job Description/Performance Appraisal (Deskripsi Pekerjaan/Penilaian Kinerja), orientasi penggunaan model kompetensi untuk menetapkan harapan dan pengelolaan kinerja.
3. Assessment Center (Pusat Penilaian), evaluasi dan promosi supervisor.
4. 360 Survey (360 Survei), menyelesaikan proses pengembangan kepemimpinan.
5. 9 Box Grid, evaluasi berpotensi tinggi.
6. Hi Po Workshop, mengikuti pelatihan dengan kompetensi strategis.
7. Panel Interview (Wawancara Panel), dievaluasi untuk pemimpin strategis.

Model kompetensi merupakan cara memetakan sistem kompetensi dengan strategi manajemen sumber daya manusia. Kompetensi menjadi landasan di dalam pengelolaan organisai. Pengaruh konsep kompetensi yang terfokus dan terintegrasi di antaranya pada (Wibowo, 2017) :

a. Sistem Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen di dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting. Sistem ini menggunakan metode seleksi dengan memilih calon dari populasi pelamar yang besar. Rekrutmen karyawan yang tepat di dalam sebuah organisasi memerlukan syarat kompetensi yang jelas untuk jabatan yang akan di isi. Keberhasilan di dalam merekrut karyawan sesuai kompetensinya akan mendukung keberhasilan organisasi tersebut. Dalam sistem rekrutmen berbasis kompetensi kriteria yang dibutuhkan seperti kompetensi yang telah dikembangkan dan diperlihatkan pelamar, memprediksi keberhasilan calon pekerja melalui pelatihan dan pengembangan, kompetensi yang dipercaya dengan melakukan wawancara prilaku.

b. Penempatan dan Rencana Suksesi

Penempatan dan rencana suksesi berbasis kompetensi berpusat pada identifikasi calon pelamar yang memberikan nilai tambah pada organisasi. Kegiatan ini dilakukan dengan mencari dan mendapatkan sebanyak mungkin informasi tentang calon sehingga dapat ditentukan apakah calon memiliki kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Model penilaian dapat dilakukan dengan wawancara, test, prilaku, simulasi lewat assessment, melakukan evaluasi kinerja.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan berdasarkan kompetensi akan membantu orgasinasi untuk fokus kepada pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan dan lebih terarah.

d. Pengembangan Karir

Penggunaan sistem kompetensi akan memudahkan di dalam mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan. Hal ini juga akan memudahkan organisasi untuk mengambil keputusan dalam melakukan promosi dan mutasi. Beberapa pengembanga kompetensi dilembaga-lembaga pelatihan seperti lembaga training, assessment center, mentor dengan memberikan *recognition, understanding, assessment, feedback dan job application*.

e. Kompensasi

Organisasi akan membuat sistem yang jelas tentang penghargaan dan imbalan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kompetensi dan pencapaian yang diberikan kepada organisasi. Penghargaan lebih akan diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja yang lebih baik sesuai dengan data hasil kinerja.

8.6 Standar Kompetensi

Setiap organisasi memiliki standar kompetensi yang dibutuhkan. Organisasi memiliki buku standar kompetensi yang berisi tugas, kemampuan, tanggung jawab dan kematangan sikap dalam berpikir (Taufiqurokhman, 2009). Menurut Spencer dalam (Susanty, 2009) kompetensi memiliki spesifikasi sesuai dengan tingkatan di dalam organisasi. Manfaat kompetensi bagi Eksekutif, Manejer dan Pekerja akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Bagi Eksekutif

Level eksekutif memerlukan kopetensi yang baik untuk membangun jaringan internal maupun eksternal oleh karena itu kompetensi yang dibutuhkan adalah :

a. Strategic Thingking, di mana level eksekutif harus mampu mengetahui perubahan lingkungan, mendeteksi ancaman, melihat peluang pasar, kekuatan dan kelemahan organisasi, inovasi wirausaha, memiliki pemikiran dan rencana strategis untuk jangka panjang.
b. Change Leadership, level eksekutif harus mampu untuk mengkomunikasikan misi, visi, strategi dan program kerja organisasi kepada pihak internal maupun eksternal organisasi, mampu mengubah kepemimpinan, implementasi perubahan, mampu meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi.
c. Relationship Management, level eksekutif harus memiliki kemampuan untuk membangun hubungan baik dengan stakeholder baik eksternal maupun internal organisasi dan orientasi layanan pelanggan.

2. Manejer

Level manejer harus memiliki kompetensi di antaranya adalah:

a. Flexibility yaitu kemampuan untuk melakukan perubahan apabila timbul ketidakpastian, kebutuhan untuk berubah, perubahan struktur dan proses manajerial.
b. Change Implementation, memiliki kemampuan untuk memimpin dan mengkomunikasikan kebutuhan organisasi kepada lini bawah organisasi.
c. Entrepreneurial Innovation, merupakan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik.
d. Interpersonal Understanding, yaitu kemampuan untuk memahami hubungan antar individu di dalam organisasi.
e. Empowering, merupakan kemampuan untuk menerima dan meneruskan informasi sehingga pekerja lebih termotivasi menerima tugas dan tanggung jawab. Mampu menentukan diri sendiri, keputusan sendiri dan kemampuan untuk memahami.
f. Team Facilitation, merupakan kemampuan untuk menciptakan keselarasan di dalam mencapai tujuan bersama.
g. Portability, merupakan kemampuan untuk cepat menyesuaikan diri di setiap lingkungan baru.

3. Pekerja

Kompetensi yang dibutuhkan pekerja di dalam melaksanakan pekerjaannya adalah :

a. Flexibility, yaitu kemampuan untuk melihat peluang dan tantangan di lingkungan organisasi.
b. Information seeking motivation and ability to learn, yaitu kemampuan untuk belajar dan motivasi untuk mencari informasi.
c. Achievement Motivation, yaitu kemampuan untuk meningkatkan kinerja dan terus berproduktivitas.

d. Work motivation under time pressure yaitu kemampuan untuk bekerja dibawah tekanan dan komitmen terhadap organisasi.
e. Collaborativeness yaitu kemampuan untuk bekerjasama dan melakukan kolaborasi dengan orang lain
f. Customer services orientation adalah kemampuan untuk memiliki orientasi terhadap konsumen.

Di dalam organisasi setiap level diharapkan memiliki kompetensi. Dengan kompetensi diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan posisi yang diberikan. Kompetensi yang dimiliki setiap level harus dapat mendukung pelaksanaan visi, misi dan strategi organisasi dimasa yang akan datang.

Bab 9

Produktivitas Kerja

9.1 Pendahuluan

Setiap perusahaan atau organisasi yang sehat dan efisien pasti mengharapkan produktivitas kerja karyawannya semakin meningkat. Karyawan atau tenaga kerja adalah motor atau penentu tercapainya tujuan organisasi. Semakin produktif tenaga kerja maka akan semakin produktif organisasi demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu berbagai program dan kegiatan dilakukan perusahaan agar produktivitas kerja karyawannya semakin meningkat dari hari ke hari seperti melakukan pendidikan dan pelatihan, menciptakan ilkim organisasi yang sehat, menerapkan *rewards and punishment* dan sebagainya.

Produktivitas kerja adalah salah satu bahagian dari produktivitas organisasi. Produktivitas kerja yang tinggi akan berkorelasi positif dengan produktivitas organisasi. Produktivitas organisasi adalah total dari produktivitas kerja, produktivitas sarana prasarana dan produktivitas bagian-bagian atau unit organisasi dan sebagainya. Dengan perkataan lain maju mundurnya atau berkembang tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh produktivitas kerja tenaga kerja atau pegawainya

Selain itu, produktivitas kerja adalah salah satu ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Organisasi bertanggung jawab dan berkewajiban

untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Dengan demikian ada *mutual benefit* (saling untung) antara organisasi dengan produktivitas kerja tenaga kerjanya. Adapun manfaat produktivitas kerja bagi tenaga kerja antara lain meningkatnya pendapatan atau penghasilan, meningkatnya motivasi kerja, disiplin kerja dan semangat kerja, sedangkan bagi organisasi meningkatkan produktivitas kerja, akan meningkatkan produktivitas organisasi, mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Sutrisno (2016) menyatakan produktivitas kerja merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan, dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif sehingga pada akhirnya pencapaian tujuan organisasi tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Sedemikian pentingnya produktivitas kerja bagi organisasi menyebabkan organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawainya. Namun dalam kenyataannya yang sering terjadi dan dialami oleh banyak organisasi atau perusahaan hingga kiniadalah masih rendahnya produktivitas kerja pegawai baik di organisasi swasta maupun pemerintah.

9.2 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah sikap mental maupun upaya tertentu yang dilakukan seseorang untuk meningkatkan hasil kerja dalam bentuk barang atau jasa sebanyak mungkin dengan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia pada suatu periode tertentu. Produktivitas kerja merupakan bahagian (parsial) dari produktivitas organisasi. Produktivitas kerja penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan efisien dan efektif dan sesuai dengan harapan.

Sedarmayanti (2014) mengatakan produktivitas karyawan merupakan faktor penentu produktivitas total karena:

a Besarnya biaya yang dikorbankan untuk pegawai merupakan bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa
b Masukan sumber daya manusia lebih mudah dihitung daripada masukan pada faktor lain
c Kemajuan teknologi yang mempermudah cara pembuatan barang berkembang dan berasal dari kemajuan tenaga kerja.

Adapun beberapa pengertian produktivitas kerja berdasarkan pendapat para ahli ditampilkan sebagai berikut:

a Produktivitas kerja diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan maksud yang sebenarnya. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa, produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang (Sinungan 2009).

b Produktivitas meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini (Komaruddin, 1992).

c Produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada, suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini (Sutrisno, 2016).

d Produktivitas adalah suatu ukuran yang berhubungan dengan produksi keluaran secara efisien dan terutama ditujukan kepada hubungan antara keluaran dan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Mulyadi, 2009).

e Produktivitas adalah ukuran efisiensi dengan mana modal, material, peralatan atau teknologi, manajemen SDM, informasi dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa (Ravianto, 1988).

f Produktivitas pekerja merupakan tingkat kemampuan tenaga kerja untuk memproduksi suatu barang pada suatu periode tertentu (Sukirno, 2010).

Sesungguhnya, istilah produktivitas kerja adalah sebuah konsep yang mengandung multi dimensi, baik itu dimensi ekonomi, filosofi dan sistem. Dimensi ekonomi, produktivitas kerja mengandung arti efisiensi yaitu adanya perbandingan yang terbaik antara input dengan output atau bahasa sederhana dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya akan diperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Dimensi filosofi, produktivitas kerja mengandung arti adanya sikap mental yang menganggap hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan

hari esok harus lebih baik dari hari ini. Produktivitas kerja sebagai suatu sistem mengandung arti bahwa ada beberapa unsur atau bahagian yang saling terkait satu sama lain antara lain sumber daya manusia, tugas pokok dan fungsi, sarana prasarana dan sumber daya lainnya untuk mencapai hasil yang maksimal. Produktivitas kerja sebagai suatu sistem mengandung makna perlunya kerja sama yang harmonis antara berbagai sub sistem sehingga tercapai keselarasan dan kesimbangan untuk mencapai tujuan tertentu.

9.3 Indikator Produktivitas Kerja

Untuk mengukur produktivitas kerja, ada beberapa indikator tertentu yang harus menjadi perhatian setiap organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Indikator produktivitas kerja yang diajukan para ahli antara lain sebagai berikut.

Sutrisno (2011) menyatakan indikator dari produktivitas kerja pegawai adalah kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. Nitisemito (dalam Wartana, 2011) menyatakan indikator produktivitas kerja pegawai yaitu:

a. Kemampuan memotivasi diri
b. Membangun rasa percaya diri
c. Bertanggung jawab dalam pekerjaan
d. Menyenangi pekerjaan
e. Mampu mengatasi persoalan
f. Memberi kontribusi yang positif
g. Memiliki potensi dalam pekerjaan

Selanjutnya, Simamora (2009) menyatakan beberapa indikator produktivitas kerja karyawan yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu

Dari uraian tentang indikator produktivitas kerja yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dinyatakan beberapa indikator produktivitas kerja pegawai antara lain sebagai berikut:

a. Efisiensi

Efisiensi adalah adanya perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (keluaran). Ratio antara pemasukan (input) dengan keluaran (output) merupakan unsur efisiensi adalah salah satu indikator dari produktivitas kerja. Ravianto (1988) menyatakan produktivitas adalah ukuran efisiensi yaitu modal, material, peralatan atau teknologi, manajemen SDM, informasi dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Berbicara tentang efisiensi selalu berhubungan atau berorientasi pada keberhasilannya menekan pemasukan (input) dengan memaksimalkan hasil (output). Bahasa ekonomi dan bahasa sederhana yang sering kita dengar kata efisiensi adalah dengan pemasukan (input) yang relatif sedikit akan memperoleh hasil (output) atau keuntungan yang sebesar-besarnya.

b. Efektivitas

Efektivitas adalah tercapainya tujuan dengan cepat dan tepat. Efektivitas selalu berorientasi kepada output tanpa mempersoalkan input. Berbeda halnya dengan efisiensi yang berorientasi pada masukan (input), maka efektivitas lebih berorientasi kepada output (hasil atau tujuan). Keberhasilan pemberantasan Bandar narkotika misalnya adalah lebih mengutamakan unsur efektivitas bagi negara dan generasi masa depan dengan atau tanpa memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan, yang penting tujuan menyelamatkan anak bangsa dari ancaman narkotika bisa tercapai sesuai dengan harapan. Handayaningrat (1994) menyatakan efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, sedangkan Hidayat (1986) yang menjelaskan efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Di mana makin besar persentase target yang dicapai, maka akan semakin tinggi efektivitasnya.

c. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan standar operasional yang telah ditentukan organisasi. Mutu dalam hal ini bukan saja yang bersifat fisik atau barang akan tetapi juga non fisik seperti jasa. Flippo (2005) menyatakan kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan denga baik dan berdaya guna. Dengan demikian menurut Flippo

mutu berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi. Mutu sesungguhnya berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menghasilkan barang dan jasa.

Matutina (2001) mengatakan kualitas kerja sumber daya manusia mengacu pada:

1. Pengetahuan (knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelijensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (skill) yaitu kemampuan dan pengusaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan
3. Kemampuan (ability) yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama dan tanggung jawab.

d. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah atau volume (isi) pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satu periode tertentu. Wilson dan Heyyel (1987) menyatakan kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Simamora (2009) mendefinisikan kuantitas kerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tententu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian yang dimaksud dengan kuantitas kerja adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang pegawai berdasarkan jangka waktu tertentu. Kuantitas kerja menunjukkan salah satu indikator produktivitas kerja, semakin banyak jumlah atau kuantitas kerja yang dapat dihasilkan seorang pegawai maka akan semakin produktif. Kuantitas kerja haruslah diiringi dengan kualitas kerja.

e. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah kesesuaian pencapaian target kerja pegawai dengan waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu juga dapat diartikan dengan tingkat pencapaian pekerjaan yang diselesaikan seorang pegawai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Chariri dan Ghozali (2003) mendefinisikan tepat waktu sebagai suatu pemanfaatan informasi oleh pengambil keputusan sebelum informasi tersebut kehilangan kapasitas atau kemampuan untuk mengambil keputusan. Sesungguhnya, ketepatan waktu berkaitan dengan disiplin.

Ketepatan waktu juga mengandung arti disiplin seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Semakin disiplin pegawai maka akan semakin memiliki ketepatan waktu demikian pula sebaliknya. Ketepatan waktu menjadi salah satu indikator produktivitas kerja, semakin tepat waktu pekerjaan pegawai, maka akan semakin produkif kerjanya dan sebaliknya, semakin tidak tepat waktu dan selalu mengulur-ulur waktu, maka akan semakin tidak produktif. Oleh karena itu setiap organisasi harus menetapkan waktu yang tepat yang dapat digunakan atau dimanfaatkan pegawai sebagai pedoman untuk menyelesaikan pekerjaannya agar selalu tepat waktu dan produktivitas kerja tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan.

9.4 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Sesungguhnya ada banyak faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai baik faktor dari dalam organisasi (internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (eksternal). Beberapa faktor internal yang memengaruhi produktivitas kerja faktor dalam diri pegawai sendiri seperti motivasi dan semangat kerja, sedangkan faktor eksternal seperti kondisi perekonomian negara, regulasi, industri, lingkungan kerja dan tipe atau angkatan kerja, manajemen organisasi, kepemimpinan, sarana dan prasarana yang kurang mendukung dan sebagainya.

Siagian (2005) menyatakan beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas yaitu pendidikan, pelatihan, penilaian prestasi kerja, sistem imbalan, motivasi dan kepuasan kerja. Hariandja (2002) menyatakan faktor yang memengaruhi produktivitas kerja adalah kemampuan, situasi dan keadaan lingkungan, motivasi, upah, tingkat pendidikan, perjanjian kerja, dan penerapan teknologi, sedangkan Sedarmayanti (2014) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja adalah:

a. Motivasi kerja
b. Disiplin kerja
c. Etos kerja
d. Pendidikan
e. Keterampilan

f. Manajemen
g. Hubungan Industrial Pancasila
h. Tingkat Penghasilan
i. Gizi dan Kesehatan
j. Jaminan Sosial
k. Lingkungan dan Iklim Kerja
l. Sarana Produksi Mutu
m. Teknologi
n. Kesempatan Berprestasi

Selain itu, Afifudin (2015) mengatakan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja adalah:

a. Kemampuan
b. Sikap
c. Upah
d. Perjanjian kerja
e. Penerapan teknologi

Selanjutnya, Anoraga (2014) menyatakan ada 10 (sepuluh) faktor yang memengaruhi produktivitas kerja yaitu:

a. Pekerjaan yang menarik
b. Upah yang baik
c. Kemanan dan perlindungan dalam pekerjaan
d. Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan
e. Lingkungan atau suasana kerja yang baik
f. Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan
g. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan orgnisasi
h. Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
i. Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja.
j. Disiplin kerja yang keras.

Berdasarkan pendapat ahli sebelumnya, maka dapat dirumuskan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai yang dikelompokkan menjadi dua bahagian yaitu faktor internal dan faktor ekternal.

Faktor internal meliputi:

a. Motivasi kerja

Motivasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk mau bekerja dengan giat dan baik. Hasibuan (2016) mendefinisikan motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung prilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang dicapai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi dan sebaliknya pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah akan mempunyai produktivitas kerja yang rendah. Oleh karena itu organisasi yang sehat dan efisien dengan berbagai cara selalu memperhatikan dan menjaga motivasi kerja pegawainya agar produktivitas kerjanya meningkat. Ada beberapa teori yang bisa diterapkan dalam organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja pegawainya mulai dari teori yang paling klasik dari Maslow (2010) yaitu adanya 5 (lima) tingkatan (hirarkhi) kebutuhan yang paling rendah yaitu kebutuhan fisik (fisiological needs), rasa aman (safety needs), social (social needs), penghargaan (esteem needs), dan aktualisasi diri (actualization needs) hingga teori yang paling modern yaitu teori penetapan tujuan (goal setting theory) dari Lock dan Latham (1990).

b. Semangat kerja

Semangat kerja adalah kegairahan untuk melakukan pekerjaannya dengan giat dan baik dan mau melakukan kerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasibuan (2016) menyatakan semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhhan seseorang mengerjakan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja akan memacu pegawai bekerja dengan senang sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya. Seseorang yang memiliki semangat kerja pasti akan terpacu untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Oleh karena itu setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan dan menjaga semangat kerja dari pegawainya. Semangat kerja adalah suatu kondisi yang memacu pegawai untuk mau bekerja dengan giat dan baik. Semakin tinggi semangat kerja pegawai maka akan memacu dirinya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dan sebaliknya.

c. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah ketaatan atau kepatuhan pegawai untuk selalu mengikuti peraturan dan pedoman kerja dan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin akan bertanggung jawab melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan sebaliknya pegawai yang kurang atau tidak disiplin akan malas melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Mangkunegara (2013) menyatakan disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman–pedoman organisasi. Berbeda halnya dengan Mangkunegara, Rivai (2011) memberi arti disiplin kerja sebagaisuatu alat yang dipergunakan manajer untuk berkomunikasi dengan pegawainya agar bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan pegawai dalam memenuhi segala peraturan organisasi.

d. Kemampuan (ability)

Kemampuan atau kompetensi adalah adalah keahlian atau kecakapan yang dimiliki pegawai. Yuniarsih dan Suwatno (2009) menyatakan kemampuan menunjukkan produktivitas kerja seseorang. Dengan demikian pegawai yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang tinggi akan berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dan sebaliknya semakin rendah kemampuan pegawai maka produktivitas kerjanya cenderung rendah. Robbins (2003) mendefinisikan kemampuan sebagai suatu kapasitas individu untuk melaksanakan tugas dalam pekerjaan terrtentu. Kemampuan seorang pegawai menjadi pendorong untuk meningkatkan produktivitas kerja. Kemampuan seseorang pegawai sangat tergantung pada pendidikan dan pelatihan yang diperolehnya. Oleh karena itu, setiap organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan pegawainya melalui pendidikan dan pelatihan secara periodik baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun di luar organisasi.

e. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah lamanya masa kerja dan banyaknya pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai. Seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja relatif tinggi pada umumnya memiliki produktivitas kerja yang tinggi sebaliknya seorang pegawai yang baru diangkat atau memiliki pengalaman yang masih sedikit cenderung memiliki produktivitas yang relatif rendah. Ranupandojo dan Husnan (2009) mengemukakan pengalaman kerja

adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Hasibuan (2016) menyatakan orang yang berpengalaman adalah karyawan yang telah siap pakai. Dengan demikian pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang baik akan memiliki produktivitas kerjanya. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja akan lebih mengetahui cara-cara yang efektif dan efisien untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu pegawai yang memiliki pengalaman tingggidapat menseleksi mana pekerjaan yang baik dilakukan dan mana yang tidak baik. Pengalaman kerja akan memacu dan mengarahkan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang baik sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat dan sebaliknya. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja cenderung lebih mengetahui seluk beluk pekerjaannya secara luas dan dapat mengkreasikan pekerjaanya sehingga produktivitas kerjanya lebih maksimal dan sebaliknya.

f. Umur

Umur berkaitan dengan kekuatan fisik dan kematangan seseorang. Umur pegawai mempunyai pengaruh kematangan pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Pegawai yang berada di usia produktif cenderung semakin tinggi produktivitas kerjanya. Menurut Harismi (2020) usia produktif seseorang adalah antara umur 20-60 tahun. Masloch (dalam Tuti, 2003) menyatakan bahwa pekerja lebih muda cenderung mengalami ketidakberdayaan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan pekerja yang lebih tua. Psikolog menyatakan "Life begins at forty". Hal ini sesungguhnya mengandung arti bahwa puncak karir seseoang berada pada umur 40 tahun dan dianggap sangat produktif dalam bekerja. Pada umumnya umur pensiun pegawai adalah 58 tahun. Pada usia di atas 58 tahun dianggap sudah mulai menurun daya tahan fisiknya sehingga diprediksi produktivitasnya akan menurun pula dan menjelang usia lansia yaitu 60 tahun ke atas.

g. Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kesehatan adalah suatu kondisi di mana pegawai dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Kesehatan bukan saja secara fisik, akan tetapi juga sehat secara psikis dan rohani. Sumber daya manusia adalah unsur utama bagi organisasi dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu menjaga kesehatan pegawai harus menjadi unsur prioritas dan utama bagi organisasi. Kesehatan pegawai memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Semakin

sehat pegawai baik sehat secara fisik dan rohani, maka akan semakin tinggi produktivitas kerjanya. Mathis dan Jakson (2002), menyatakan bahwa pegawai yang sehat adalah yang bebas dari penyakit, cidera serta masalah mental dan emosi yang bisa menggangu aktivitas manusia normal. Selain itu, Yuli (2005), menyatakan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja sedangkan Mangkunegara (2013) mengatakan kesehatan menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Keselamatan kerja menunjukkan pada kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja, yang bertalian dengan mesin, pesawat, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu organisasi harus menyediakan sarana kesehatan fisik dan rohani dan keselamatan kerja pegawainya sehingga produktivitas kerja pegawai semakin meningkat.

Faktor eksternal yaitu:

a. Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diterima pegawai sebagai pengganti pengorbanan yang diberikan kepada organisasi. Pangabean (2004) mengemukakan kompensasi merupakan sebagai setiap bentuk penghargaan yang di berikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Hasibuan (2003) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Dengan demikian dapat dinyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Semakin tinggi kompensasi yang diterima pegawai, maka produktivitas kerjanya akan semakin meningkat.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012). Agar kompensasi adil, hal-hal yang perlu dilakukan menurut Panggabean (2004) adalah sebagai berikut:

- Menyelengarakan survey kompensasi, yaitu survey mengenai jumlah kompensasi yang di berikan bagi pekerja yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal)
- Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin pekerjaan intenal)

- Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis kedalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan)
- Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin kompensasi layak dan wajar).

b. Pekerjaan yang menarik

Pekerjaan yang menarik dapat menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dengan baik yang akan berdampak pada produktivitas kerjanya. Semakin menarik pekerjaannya maka akan semakin tertantang untuk meningkat produktivitas kerjanya dan sebaliknya semakin membosankan pekerjaannya maka manusia semakin tidak termotivasi untuk bekerja yang akan berdampak pada rendahnya produktivitas kerjanya. Pekerjaan yang menarik akan membuat pegawai merasa senang untuk melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu organisasi harus dapat mengidentifikasi setiap pekerjaan yang disenangi oleh pegawainya atau minimal dapat menciptakan atau mengkreasikan pekerjaan sehingga menjadi menarik bagi pegawainya.

c. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu bentuk investasi organisasi khususnya untuk jangka panjang. Pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan kemauan pegawai dalam melakukan pekerjaanya serta meningkatkan produktivitas kerjanya. Oleh karena itu, organisasi yang maju selalu mengalokasikan dananya untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Selain itu, untuk menghadapi perubahan yang selalu muncul baik di bidang produksi, metode, lingkungan organisasi serta peraturan-peraturan baru menghendaki adanya pendidikan dan pelatihan. Simanjuntak (2001) menyatakan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi juga tingkat produktivitasnya. Secara teori maupun prakteknya pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Stoner (1995) menyatakan peningkatan produktivitas kerja bukan terletak pada pemutahiran peralatan akan tetapi pada pengembangan karyawan yang paling utama. Hasil penelitian Stoner menunjukkan 75% produktivitas kerja pegawai ditentukan oleh pendidikan dan pelatihan pegawai. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi dan semakin sering dilakukan pelatihan, maka produktivitas kerja pegawai akan semakin meningkat, demikian sebaliknya. Pegawai yang memili pendidikan

yang relatif tinggi dan semakin sering mengikuti pelatihan, maka akan lebih luas wawasannya sehingga produktivitas kerjanya akan semakin meningkat. Pendidikan berbeda halnya dengan pelatihan. Pendidikan lebih fokus meningkatkan pengetahuan dan wawasan pegawai, pendidikan lebih fokus menambah keterampilan pegawai dalam menggunakan atau menerapkan sesuatu hal.

d. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu baik yang bersifat fisik maupun nonfisik yang berada ditempat kerja pegawai dan memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Nitisemito (2002) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sedarmayanti (2014) member arti lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Selain itu Sofyan (2013) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah. Lingkungan fisik termasuk dalam hal ini sarana prasarana kantor, ventilasi dan cahaya dan sebagainya.

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain agar orang lain mau melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Samsudin (2009) memberi batasan kepemimpinan yaitu kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Rachmawati (2004) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan gaya memengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang menjalankan gaya kepemimpinan yang disegani dan mumpuni akan meningkatkan produktivitas kerja pegawainya dan sebaliknya. Ada beberapa gaya kepemimpinan dalam manajemen mulai dari yang paling klasik yaitu gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, birokratis, partisipatif, suportif, kharismatik, konsultatif, delegatif, situasional dan lain lain yang kesemuanya memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Gaya kepemimpinan

yang diperankan sesuai dengan tingkat kematangan pegawai akan meningkatkan produktivitas kerjanya dan sebaliknya.

f. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam organisasi dan dijadikan pedoman bagi pegawai untuk melaksanakan aktivitasnya dalam organisasi. Stoner (1995) menyatakan budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Selain itu Robbins (2008) memberi arti budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama-sama yang dianut oleh anggota-anggota dalam sebuah organisasi yang menentukan dalam tingkat yang tinggi bagaimana para pegawai bertindak dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan ritual, mitos, serta praktik-praktik yang telah berkembang sejak lama. Pada dasarnya budaya organisasi diciptakan untuk mengatur perilaku pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sehingga dengan budaya organisasi maka produktvitas kerjanya akan semakin meningkat dan sebaliknya. Robbins (2008) menyatakan bahwa suatu budaya yang kuat akan mendesak lebih banyak pengaruh serta mendukung atau memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

g. Teknologi Informasi

Teknologi informasi adalah sarana pendukung bagi manusia dalam melaksanakan pekerjaannya dengan cepat dan tepat. Oleh karena itu teknologi mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Semakin canggih teknologi informasi yang digunakan, maka akan semakin meningkat produktivitas kerja pegawai atau tenaga kerja dalam organisasi. Dengan demikian penggunaan teknologi informasi yang tepat akan menentukan produktivitas kerja. William dan Sawyer (2009) menyatakan teknologi informasi merupakan suatu teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi yang mempunyai kecepatan tinggi membawa data, suara, dan video. Teknologi informasi dapat mengolah dan menghasilkan data yang cepat, tepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga mempercepat produktivitas kerja pegawai. Di era global saat ini setiap organisasi cenderung memakai sistem pemrosesan informasi berbasis teknologi informasi. Hal ini selain memberikan kemudahan bagi penggunanya juga dapat

memberikan informasi dengan cepat, relevan, tepat waktu, lengkap, dapat dipahami dan teruji kebenarannya.

Bab 10
Kepemimpinan

10.1 Pendahuluan

Seseorang akan dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam sebuah organisasi, dilihat dari bagaimana dia menjalankan aktifitas kepemimpinan di dalamnya. Untuk meningkatakn kreativitas karyawan dibutuhkan kepemimpinan yang dapat memotivasinya (Shafi et al., 2020). Dengan sistem kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja organisasi dan unggul dalam persaingan global saat ini. Kepemimpinan memengaruhi pekerjaan karyawan dan bagaimana cara karyawan memandang pekerjaannya (Monje Amor, Abeal Vázquez and Faíña, 2020). Hubungan yang terjadi antara karyawan dan pimpinan merupakan saling ketergantungan, yang pada umumya bawahaan lebih merasa bahwa mereka lebih tergantung kepada pimpinan. Sistem kepemimpinan berupaya mengarahkan agar perilaku bawahaannya sesuai yang diharapkan dan memiliki komitmen akan organisasi, keamana, serta keadilan yang dirasakan (Luu, 2020).

Berbagai gaya kepemimpinan telah diterapkan dalam menjalankan organisasi yang membawa perusahaan yang dipimpin dapat berkembang dan bersaing. Kepemimpinan dimaknai sebagi suatu sikap dalam mengelola informasi yang diperoleh tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

10.2 Pemahaman Tentang Kepemimpinan

Keberadaan seorang pemimpin sangat bagian penting dalam kegiatan organisasi. Keberhasilan dalam suatu organisasi dapat dilihat dari cara pemimpin dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Sampai saat ini belum dapat diperoleh jawaban apakah kepemimpinan dapat dipelajari atau tidak. Sebelum membahas mengenai kepimpinan, terlebih dahulu perlu dipahami tentang kepribadian manusia yang terbentuk berdasarkan tiga faktor yaitu keturunan, lingkungan, dan situasi. Ketiga faktor tersebut yang dapat mengetahui sumber terbentuknya karakter pemimpin yang dimiliki seseorang. Kepemimpinan merupakan suatu proses psikologis manusia dalam menerima sebuah tanggungjawab pada dirinya, maka seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Dalam sudut pandang yang lain kepemimpinan didefinisikan sebagai kecakapan untuk mengontrol tingkah laku orang lain dalam suatu arah tertentu (Bangun, 2012). Efektifikas seorang pemimpin dalam menghadapi kegiatan organisasi saat ini tergantung bagaimana suatu hubungan antara pemimpin dan bawahaannya.

Hubungan yang dimaksud tidak hanya sebatas hubungan atasan dengan bawahan, tetapi hubungan yang lebih dekat di mana seorang pemimpin dapat menjadi rekan untuk membereskan kendala hambatan dan menyemangati untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya. Seorang pemimpin merupakan agen dalam melakukan perubahaan yang mengubah prilaku orang lain sesuai dengan yang diinginkannya, dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut, terdapat implikasi penting dalam kepemimpinan, yaitu (Bangun, 2012):

1. Kepemimpin berhubungan dengan orang lain (bawahan atau pengikutnya). Para bawahan diberi pengarahaan dan bimbingan oleh atasan agar kepemimpinan dapat berjalan dengan baik.
2. Kekuasaan, di mana pemimpin memiliki otoritas untuk membimbing kegiatan bawahan, namun bawahan tidak dapat mengarahkan pimpinan secara langsung.
3. Kempemimpinan yang mengunakan pengaruh.

Pemimpin terus menurus berusaha meningkatkan kapabilitas kompetensi sumber daya manusia mengikuti perubahaan industri dan persaingan yang terjadi secara tepat. Perubahaan tersebut memunculkan berbagai kebutuhan akan gaya kepemimpinan (pelaksanaan), dan kemampuan (keterampilan agara kegiatan berjalan dengan baik).

Agar seorang pemimpin dapat mengarahkan kegiatan organisasi, maka pemimpin harus mengerti:

1. Kesesuaian tujuan kelompok dengan tujuan organisasi
2. Mengetahui lingkungan yang berpengaruh terhadap kegiatan organisasi.
3. Karateristik masing-masing individu dalam organisasi
4. Bagaimana bawahan dalam menerima kepemimpinannya.

Untuk memahami bagaimana kepemimpinan agar berjalan baik, perlu memahami pendekatan teori kepemimpinan, yaitu (Sutrisno, 2016):

1. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki sifatnya sejak dia dilahirkan. Namun terdapat beberapa pemimpin yang mendapatkan sifat kepemimpinannya dari pendidikan dan pengalaman. Di mana keberhasilan seseorang dalam memimpin suatu organisasi diperoleh dari pendidikan yang dikombinasi dengan pengalamanya dengan memiliki kualitas sifatnya.

2. Teori Perilaku

Interkasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan, dalam interaksi tersebut bawahan akan memberi tanggapan untuk menerima atau menolak kepemimpinannya. Hal tersebut menciptakan dua orientasi yakni perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas dan sikap pimpinan.

3. Teori Keadaan

Teori ini dikembangkan sesuai dengan keadaan serta kebutuhannya. Dengan teori pemimpin akan memahami keperluan organisasi. Dengan penerapan teori ini akan diketahui tingkat efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin dalam menghadapi segala situasi. Pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang berpengaruh dalam memotivasi para bawahan, kemampuan pimpinan dalam melaksanakan kegiatan serta tingkat kepuasan dari para bawahan.

10.3 Perbedaan Antara Kepemimpinan Dengan Manajemen

Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua konsep yang salin berhubungan satu sama lainnya. Namun banyak orang berpendapat bahwa kedua hal tersebut adalah sama, namun terdapat beberapa hal yang menjadi penbeda di antara keduanya. Perbedaan tersebut adalah manajemen behubungan dengan penangan masalah, di mana manajemen efektif dalam menghasilkan tatanan yang berkesinambungan dengan menyusun rencana-rencana kegiatan organisasi dan mengevaluasi hasil yang dicapai dengan memandingankan dengan perencanaan, sedangkan kepemimpinan berhubungan dengan perubahaan, maksudnya seorang pemimpin mengarahkan suatu organisasi dalam menyusun visi dan mengkomunikasikannya kepada para anggota organisasi agar dapat mengatasi permasalahan yang muncul saat kegiatan berlangsung.

Agar tujuan tersebut tercapai maka manajemen harus memengaruhi anggota organisasi. keberhasilan manajer dalam hal tersebut dapat dilihat dari tingkat kepatuhan dan ketaatan para anggota organisasi pada tanggungjawab pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Seorang manajer menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin agar para anggota organisasi dapat meningkatkan kinerjanya. Berbagai metode dapat dijalankan dalam memengaruhi para anggota agar memunculkan rasa tanggungjawab para anggota atas pekerjaannya. Manajer yang berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya dapat menumbuhkan semangat kerja para anggota yang akan meningkatkan kinerja para anggota. Dengan kepemimpinan yang berhasil akan menentukan suatu tingkah laku para anggota dalam organisasi yang termotivasi dan memiliki rasa tanggungjawab pada pekerjaanya. Kegagalan dalam menentukan gaya kepemimpinan akan mengakibatkan penurunan kinerja dan tingginya tingkat absensi, serta sering terjadi perselisihan antar anggota kelompok atau organisasi.

Terdapat empat unsur yang membentuk kepemimpinan, di antaranya (Northouse, 2013):

1. Kumpulan orang

Terdapat sejumlah orang yang mengikuti arahan dalam mencapai tujuan organisasi. Kumpulan orang yang dimaksud seperti bawahan atau anggota kelompok. Dengan tidak adanya bawahan dalam suatu kelompok maka kepemimpinan tidak akan dapat terwujud. Kewewenangan pimpinan dilihat dari

bagaimana para pengikut dalam menjalankan setiap arahan dan perintah yang diberikan dalam menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

2. Kewenangan

Kewenangan seorang pemimpin merupakan kekuatan dalam memengaruhi para pengikut dengan mengarahkan dan mengatur mereka untuk menjalankan fungsinya. Dalam organisasi para pengikut juga memiliki kekuasaan, kekuasaan yang dimiliki masih terbatas. Kekuasanaan digunakan pemimpin dalam mengontrol kegiatan anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Memengaruhi

Memengaruhi bawahan dilakukan pemimpin dengan menggunakan kewenangan yang dimilikinya untuk mengajak dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Unsur ini membutuhkan kemahiran serta inspirasi dari pemimpin. Pemimpin yang memiliki daya tarik tertentu akan menumbulkan kesetiaan, pengabdian, serta keinginan yang kuat dalam menjalankan tugas yang diinginkan para pemimpin.

4. Nilai

Unsur yang keempat ini merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menggunakan ketiga unsur sebelumnya. Moral seorang pemimpin berkaitan dengan nilai-nilai dalam membuat pilihan kepada bawahan dalam memberi tanggapan mengenai usulan yang diberikan pimpinan dalam menjalankannya atau menolak.

10.4 Peran Kepemimpinan

Seseorang yang memiliki sifat-sifat pemimpin muncul dalam aliran tingkah lakunya dalam psikologi selain dari sifat fisik dan ke arah kesehatan. Beberapa sifat pemimpin, di antaranya (Bangun, 2012):

1. Sifat Pemimpin

Sifat-sifat yang membedakan seseorang pemimpin dan bukan pemimpin antara lain sifat mawas diri yang kuat, hal ini berarti seorang pemimpin sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka ke dalam keadaan yang berlainan. Sifat

ini memiliki keterbasatasan bagi seorang pemimpin yaitu sifat ini tidak dapat digunakan untuk semua keadaan yang terjadi pada organisasi, sifat-sifat hanya memperhitungkan perilaku saat keadaan lemah, bukti yang tidak jelas dalam membedakan penyebab dan akibat. Situasi kuat yang dimaksud merupakan keadaan norma tingkah laku yang dimiliki kuat.

2. Pemimpin Efektif

Sifat efektif seorang pemimpin terlihat dari kecerdasan, kemampuan dalam mengevaluasi, insiatif, kepercayaan diri, dan kecerdasan yang tinggi. Kecerdasan yang tinggi dapat mengurangi tingkat efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif tidak tergantung dari sifat-sifat tertentu namun dari seberapa cocok sifat-sifat pemimpin tersebut dalam kebutuhan situasi.

Dengan memiliki sifat-sifat yang telah dijelaskan seorang pemimpin akan mengambil perannya dalam suatu organisasi di antaranya:

1. Visi

Visi merupakan pernyataan yang mengambarkan arahaan masa depan suatu organisasi. Penyataan dari sebuah visi harus dapat menarik perhatian dan memiliki arti yang jelas. Visi tersebut harus sejalan dengan tujuan organisasi. Agar visi sejalan dengan tujuan dari organisasi. pemimpin memiliki kapasitas dalam mengarahkan organisasi, di antaranya:

a. Pengelolaan aset atau modal.
b. Mengawal kinerja
c. Menumbuhkembangkan keadaan yang mendukung hubungan dalam organisasi. Hal tersebut merupakan hal yag terberat bagi pemimpin.

Peran pengendalian pada seorang pemimpin terletak pada perumusan masalah dan cara mengatasinya. Pada peran hubungan seorang pemimpin terlihat dari caranya membangun sebuah tim dan membinanya dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Penyemangat

Penyemangat dilakukan pemimpin dengan memberikan pujian dan dukungan. Pujian diberikan berupa penghargaan yang berupa pujian. Sedangkan insentif merupakan pujian yang diberikan dalam bentuk uang (barang) yang dapat dikuantifikasi. Pemberian tersebut harus dilakukan secara transparan dan

berdasarkan ketentuan yang berlaku, sedangkan insentif akan berjalan dengan efektif jika diberikan sesuai dengan tingkat kebutuhan anggota dalam organisasi. Dukungan diberikan dengan kata-kata yang memotivasi dan dukungan juga dapat diberikan dengan peningkatan sarana kerja, dan perbaikan lingkungan kerja.

3. Menyampaikan Informasi

Informasi merupakan hal yang sangat penting, di mana bila penyampaian informasi salah maka akan tejadi kesalahan dalam melakukan koordinasi antar bagian dalam organisasi. Penyampaian informasi harus dirancang agar informasi tersebut dapat digunakan dan memberikan manfaat. Dengan menerima informasi tersebut seorang pemimpin harus menjalankan peran sebagai tempat bertukar pikiran baik mengenai internal organisasi maupun eksternal. Bimbingan perlu dilakukan pemimpin dan memberikan rasa simpatik untuk bawahan yang mengalami kendala menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

10.5 Syarat-Syarat Kepemimpinan

Untuk menentukan arah kepemimpinan, seorang pemimpin memerlukan fungsi transformasi kepemimpinan, di mana tranformasi mementukan tingkat keberhasilan dan kefektifan kehadiran kepemimpinan. Proses transformasi akan membawa hasil yang efektif apabila memenuhi unsur-unsur, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang kuat, seoerang pemimpin bukan seorang yang otoriter atau diktator, tetapi seorang yang mau berkerja bersama anggota dalam menghadapi kendala atau kesulitan dalam menjalankan aktivitas organisasi.
2. Dukungan bawahan, seorang pemimpin tidak akan berhasil dalam menjalankan kepemimpinan jika tidak mendapat dukunan dari bawahan. Para bawahan rela menghadapi saat-saat sulit dan komentar-komentar yang tidak baik, sampai akhirnya menemukan solusi dalam menghadapi kesulitan-kesulitan tersebut.

3. Seorang pemimpin harus mahir dalam berkomunikasi. Kemahiran dalam berkomunikasi digunakan dalam memengaruhi bawahan agar mengerjakan tugasnya agar organisasi berjalan secara efektif.

Seorang pemimpin ialah seorang yang memberi semangat, motivasi, dan inspirasi. Kepemimpinan yang sejati didasari oleh kerendahan hati. Beberapa hal agar kepemimpinan berhasil, di antaranya:

1. Menemukan metode yang dapat memaksimalkan potensi yang ada dalam diri.
2. Gagasan diberikan dengan penjelasan yang mudah dipahami oleh bawahan.
3. Membuat bawahan mampu menghadapi kendala yang mereka hadapi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Menjadi model dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi, seperti tidak menunda-nunda pekerjaan yang dapat diselesaikan.
5. Memberikan rasa sabar yang lebih kepada bawahan dengan menegur dan memberikan bimbingan, dari pada langsung memberikan hukuman kepadanya.

Dalam menghadapi perubahaan yang begitu cepat saat ini, agar menjadi pemimpin yang berhasil, syart-syaratnya antara lain:

1. Memiliki visi untuk berubah

Tim tidak dapat berjalan inovatif bila para anggotanya tidak sasaran yang dituju kedepannya. Inovasi harus dijabarkan secara jelas oleh pimpinan sehingga anggota memahaminya serta melaksanakannya. Para pemimpin berusaha menyakinkan setiap anggota dalam organisasi peran penting mereka.

2. Memerangi ketakutan untuk berubah

Pemimpin inovatif akan berusaha mengantikan kepuasan menjadi suatu ambisi akan memperoleh hasil yang maksimal. Memberikan gambaran yang menarik mengenai sesuatu yang hendak diraih pada masa depan. Maka hal yang dapat dilakukan untuk memperoleh hal tersebut dengan berusaha melakukan perubahaan.

3. Berani mengambil risiko

Seorang pemimpin akan percaya diri dalam mengambil setiap risiko yang dihadapi dengan memperhitungkan antara kegagalan dan keberhasilan. Mereka akan senang mempertimbangkan setiap usulan dan gagasan dengan memperhitungkan tingkat kegagalan yang akan dihadapi.

4. Memiliki rencana yang dinamis

Fokus kepada usulan yang terbaik, dengan merencanakan dalam melaksanakannya dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi. memberikan penghargaan kepada anggota organisasi dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

5. Mematahkan aturan

Keberhasilan dalam berinovasi harus berani menantang berbagai asumsi yang ada. Bisnis merupakan sebuah seni, yang di dalamnya terdapat kesempatan dalam berpikir dalam menemukan metode-metode baru atau produk ataupun jasa yang diperlukan konsumen.

6. Berkerjasama

Tidak semua pekerjaan akan berhasil jika hanya mengandalkan sumber daya internal organisasi. Maka dengan berkerjasama dengan organisasi lain sebagai mitra untuk mencapai tujuan bersama dengan saling bertukar pengalaman dan keterampilan dalam berbisnis.

7. Menerima kegagalan

Pemimpin harus belajar bahwa setiap kegagalan merupakan langkah awal dalam menuju keberhasilan. Untuk memperoleh keberhasilan tersebut setiap anggota dalam organisasi diberi kebebasan dalam berinovasi dalam melakukan pekerjaannya termasuk juga dengan kemungkinan kegagalan yang akan terjadi.

8. Bersemangat

Energi dan semangat yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan menular kepada bawahan. Setiap bawahan akan senantiasa bergairah dan bersemangat dalam menghadapi tantangan dan kendala.

10.6 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas dan kewajibannya. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam memimpin. Awal pertama gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Robert Tannerbaum dan Warren Schmidt, dalam gaya ini terdapat kekuasaan, pengaruh pimpinan, dan kebebasan bawahan. Pengaruh pertama pemimpin harus memerlukan otoritasi dan pada pengaruh kedua pemimpin lebih memfokuskan gaya demokratis. Keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan kepemimpinannya didasari gaya bertindaknya. Hal tersebut terlihat dari cara memberikan perintah, memberi tugas, cara pimpinan berkomunikasi dengan bawahan dan sesama pimpinan, cara pimpinan memberikan motivasi dan cara pimpinan mengevaluasi pekerjaan bawahaan.

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan: di antarannya (Sutrisno, 2016):

1. Gaya kepemimpinan persuatif, gaya kepemimpinan ini menggunakan pendekatan perasaan, di mana dilakukan dengan membujuk atau mengajak para bawahan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
2. Gaya kepemimpinan refresif, gaya kepemimpinan ini dilakukan dengan memberikan tekanan-tekanan atau bahkan ancaman bertujuan untuk memberikan rasa takut kepada bawahan.
3. Gaya kepemimpinan parsipatif, gaya kepemimpinan ini dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendapatkan jenjang karir yang lebih baik dalam organisasi.
4. Gaya kepemimpinan inovatif, gaya kepemimpinan ini menekankan kepada pimpinan untuk selalu melakukan usaha-usaha pembaharuan dalam organisasi dengan melakukan inovasi-inovasi.
5. Gaya kepemimpinan investigasi, gaya kepemimpinan ini selalu melaksanakan penelitian dengan rasa penuh kecurigaan kepada bawahan, dengan gaya kepemimpinan ini menyebabkan bawahan menjadi kurang berinovasi, kreatifitas, dan insiatif hal ini karena para bawahan takut dalam melakukan kesalahan-kesalahan.
6. Gaya kepemimpinan inspektif, pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini suka dalam melaksanakan acara-acara yang bersifat protokololer,

gaya ini menuntut penghormatan bawahan, atau dapat dikatakan gaya kepemimpinan ini menggambarkan pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya kepemimpinan motivatif, yaitu pemimpin dapat menyampaikan informasi tentang ide-ide, program, serta kebijakan kepada bawahan dengan baik. Dengan melakukan komunikasi tersebut bawahan akan memahami apa yang diinginkan pimpinan dan dapat menjalankan semuanya sesuai yang diharapkan.
8. Gaya kepemimpinan naratif, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini merupakan pemimpin yang perkataannya tidak sesuai dengan apa yang telah dilaksanakannya.
9. Gaya kepemimpinan edukatif, gaya kepemimpinan ini dilakukan dengan melaksanakan pengembangan kepada bawahan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan, agar bawahan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang semakin baik. Gaya kepemimpinan ini dilakukan dengan mengkolaborasi pendidikan dan keterampilan.
10. Gaya kepemimpinan retrogresif, di mana kepemimpinan dengan gaya ini tidak suka melihat seseorang maju melebih dirinya sendiri. Dengan kata lain pimpinan selalu menghalangi perkembangan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki bawahan.

Agar berhasil dalam memimpin para pemimpin tidak dapat hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan dalam menghadapi segala keadaan dalam organisasi, maka itu untuk pemimpin perlu menerpakan beberapa gaya kepemimpinan sesuai dengan keadaan yang sedang dihadapinya. Terdapat beberapa hal yang memengaruhi tingkat efektivitas kepemimpinan, yaitu hubungan yang dimiliki pimpinan dengan bawahan, derajat susunan tugas, dan kedudukan kekuasaan seorang pemimpin.

10.7 Implikasi Teori Kepemimpinan

Implikasi teori kepmimpinan terhadap anggota organisasi bermaksud untuk mengukur seberapa jauh pimpinan organisasi mampu mentranformasikan

pendekatan teori kepemimpinan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga pemimpin organisasi memiliki kemampuan dalam memengaruhi dan memberikan motivasi kepada bawahan yang akan berdampaik kepada peningkatkan kinerja. Teori-teori yang dimaksud sebagai jembatan dalam membantu pimpinan dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkannya. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi organisasi, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai dan para anggota dalam organisasi aan merasa frustasi, kebencian, kegelisahan dan ketidakpuasan.

Untuk mengetahui bagaimana cara kepemimpinan menjadi efektif, maka kita perlu mengetahui fokus dari masing-masing teori kepemimpinan. Dalam teori kepemimpinan berdasarkan sifat bawah seorang pemimpin harus menjadi panutan bagi bawahan. Namun dalam impilikasinya seorang pemimpin tidak hanya dipertimbangkan berdasarkan sifatnya, namun melalui sistem rekrutmen dan promosi jabatan berdasarkan pada kepangkatan atau golongan tertentu. Saat ini teori sifat kepemimpinan tidak banyak mendapat perhatian, di mana perilaku pimpinan tidak lagi menjadi panutan bagi bawahan namun alasan pemebaran bagi perilaku bawahan yang menyimpang. Hal ini terlihat pada saat ini banyak terjadi penyalahgunaan kekuasaan oleh para pemimpinan suatu organisasi.

Selanjutnya pada impilkasi teori perilaku, dengan menjadi seorang pemimpin yang efektif. Hal ini terlihat dari penggunaan kekuasaan formal dalam mengerakkan serta memberikan sanksi menjadi pilihan. Di dalam pengambilan kebijakan peran pemimpin sangat sentral, bawahan akan membenarkan apapun yang diputuskan oleh pimpinan. Keputusan yang diambil secara sepihak ini akan menimbulkan kerancuhan dalam pelaksanaannya yang diakibatkan tidak dilibatkannya bawahan dalam menetapkannya. Keadaan ini akan memberikan menurunkan kinerja bawahan menjadi rendah. Sebaliknya implikasi orientasi hubungan manusia yang tinggi akan memberikan kebebasan kepada bawahan dan motivasi, namun hal ini akan menjadi bumerang dikemudian di mana bawahan tidak lagi melaksanakan tigas-tugasnya akibat dari diberikannya kebebasan yang berlebihan. Gaya yang paling ideal dalam melaksanakan kepemimpinan merupakan perpaduan antara orientasi tugas dan hubungan manusia yang tinggi, hal ini akan memunculkan gaya kepemimpinan yang demokratik partisipatif. Dalam perspektif kepemimpinan situasional pemimpin diminta untuk lebih mengenal keadaan yang dihadapinya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tanggap kepada lingkungan dan tuntutan bawahan maupun masyarakat sebagai konsumen organisasi.

Daftar Pustaka

Ab`adiyah, A. K. (2014) 'PENGARUH KOMITMEN, KOMPETENSI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS ALKHAIRAAT PALU', e-Jurnal Katalogis, 2(1), pp. 158–167.

Afifudin. (2015). Manajemen sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.

Ambarita, Biner., Sukarman Purba., dan Charles Fransiscus Ambarita. (2016). Perilaku dan Konflik dalam Organisasi. Bandung: Alfabeta.

Anoraga, Panji. (2014). Psikologi kerja, Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Armstrong, M. (2006) Handbook of human resources management Practice. Tenth edit, Handbook of Human Resources Management. Tenth edit. London: Cambridge University Press. doi: 10.1007/978-3-662-44152-7.

Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Bukit, B., Malusa, T. and Rahmat, A. (2017) Pengembangan Sumber Daya Manusia : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Cetakan ke. Yogyakarta: Zahir Publising. Available at: file:///C:/Users/Smile/Downloads/manajemen sumber daya manusia (PDFDrive.com).pdf.

Butarbutar, M. (2019) Handout Manajemen Sumber Daya Manusia. Pematangsiantar: STIE Sultan Agung.

Caoquit, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. (2009). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. New York: McGraw-Hill.

Chariri, Anis dan Imam Ghozali. (2003). Teori Akuntansi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

D Dubois, D. and J Rothwell, W. (2004) Competency-Based Human Resource MANAGEMENT. California: Davies-Black Publishing.

Daft, Richard L. (1998). Organization Theory and Design. Sixth Edition. New York: South Western College Publishing.

Danang, S. (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Buku Seru.

Davis, Keith dan John W. Newstrom. (2001). Perilaku Dalam Organisasi Jakarta: Erlangga.

Davis, Keith. (1989). Human Behavior At Work: Organizational Behavior. Sixth Edition. New York: Mc Graw Hill, Inc.

De Cenzo dan Stephen P. Robbins. (1999). Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.

Edy, S. (2011) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.

Enny W, M. (2019) Manajemen Sumber Daya Manusia. Edited by M. Erna W. Surabaya: UBHARA Manajemen Press. doi: 10.35673/ajmpi.v9i2.429.

Flippo, Edwin. B. (2005). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Gibson, James L. et al. (2006). Organization: Behavior, Structure, Processes, Twelfth Edition. Singapore: Mc Graw-Hill.

Griffiths, B. and Washingtong, E. (2015) Competencies at Work Providing a Common Language for Talent Management. First. Edited by T. N. Bauer. New York: Business Expert Press.

Handayaningrat, Soewarno. (1994). Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen. Jakarta: Haji Masagung.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Grasindo.

Harismi, Asmi. (2020). Resiko penyakit berdasarkan klasisikasi umur menurut WHO. https://www.sehatq.com/artikel/risiko-penyakit-berdasarkan-klasifikasi-umur-menurut-who. Diakses pada tanggal 30 Mei 2020.

Hasibuan, S.P. Malayu. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Hastuti, P. et al. (2020) Kewirausahaan dan UMKM. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Hellriegel, Don., John W. Slocum, Jr., dan Richard W. Woodman. (2001). Organizational Behavior. Nineth Edition. Ohio: South Western College Publishing.

Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. (1987). Organisasi Teori dan Tingkah Laku. Jakarta: Bina Aksara.

Hidayat. (1986). Teori Efektivitas Dalam Kinerja Karyawan. Yogyakarta: UGM Press.

Ivancevich, John M dan Michael T. Matteson. (2002). Organizational Behavior and Management. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill, Irwin.

Komaruddin. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). Perilaku Organisasi (D. A. Halim (ed.); Edisi IX). Salemba Empat.

Lindholm, J., K Yarrish, K. and Guerrero Zaballero, A. (2012) THE ENCYCLOPEDIA OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, Journal of Chemical Information and Modeling. Edited by P. D. E. William J. Rothwell. San Francisco,: Pfeiffer. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Lock, E.A and Gary P. Latham (1990). A Theory of Goal Setting and task performance. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

Luthans, Fred. (1985). Organizational Behavior. Singapore: McGraw- Hill Irwin.

Luu, T. T. (2020) 'Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility', Industrial Marketing Management. Elsevier, 84(May), pp. 89–104. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.06.002.

M Pongoh, A., Mananeke, L. and Sendow, G. M. (2018) 'PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK TVRI STASIUN SULAWESI UTARA', Jurnal EmbA, 6(4), pp. 2388–2397.

Maier, N. R. . (1965) Psychology in Industry. Boston: Psychology in Industry.

Mangkunegara (2011) Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. P. (2009) Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit Refika Aditama.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Keenam. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Marnis and Priyono (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edited by T. Chandra. Sidoarjo: ZIFATAMA PUBLISHER Jl. Available at: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part.

Maslow, Abraham H. (2010). Motivation and Personality. Rajawali, Jakarta: Rajawali.

Mathis Robert, Jackson John. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba empat

Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2006) Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia. 10th edn. Jakarta: Salemba Empat.

Matutina. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Wisia Sarana Indonesia.

Mondy, R. W. (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia. 10th edn. Jakarta: Erlangga.

Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P. and Faíña, J. A. (2020) 'Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment', European Management Journal, 38(1), pp. 169–178. doi: 10.1016/j.emj.2019.06.007.

Muliadi, A., Suaib, E. and Gunawan (2018) 'Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kolaka Timur', Publica : Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik, 9(2), pp. 1–10.

Mullins, Laurie J. (2005). Management and Organisational Behaviour. Seventh Edition. England: Prentice Hall.

Mulyadi. (2009). Akuntansi Biaya. Edisi Kelima. Yogyakarta: STIE YKPN.

Nawawi, Hadari H. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Newstrom, John W. dan Keith Davis. (2002). Organizational Behavior : Human Behavior at Work. International Edition. New York : McGraw-Hill Irwin.

Nitisemito, Alex. S. (2002) Manajemen Personalia. Cetakan Kesembilan. Edisi Keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Northouse, P. G. (2013) Kepemimpinan. Keenam. Jakarta: Indeks.

Notoatmodjo, Soekidjo. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.

Nuryanto, Sayuti Enggok, M. and Abdurrahman, A. (2017) 'Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satui', Ilmu Administrasi dan Manajemen, 1(1), pp. 83–96. doi: e-ISSN 2580-9695.

Octora Kapahang, J., Kojo, C. and Uhing, Y. (2014) 'Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo', Jurnal EMBA, 2(4), pp. 503–513.

Panggabean, M. (2002) Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia.

Panggabean, Mutiara S. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Priansa, Donni Juni. (2018). Perencanaan dan Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta.

Purnomo, A. et al. (2020) Dasar-Dasar Kewirausahaan: Untuk Perguruan Tingi dan Dunia Bisnis. Yayasan Kita Menulis.

Rachmawati, E. (2004). Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: Ekonisia.

Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. (2009). Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPFE

Ravianto, J. (1988). Produktivitas dan Pengukuran. Seri Kedelapan. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.

Rivai, V. (2004) Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal. (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik, Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. P. (2008). Perilaku Organisasi (D. Sunardi (ed.); Edisi XII). Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. (2001). Prilaku organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1. Edisi Kedelapan. Diterjemahkan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Robbins, Stephen P. (2008). Perilaku organisasi. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2014). Management. Twelfth Edition. England: Pearson Education Limited.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. (2008). Perilaku Organisasi. Edisi 12. Buku 1. Diterjemahkan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.

Russel, H. J. B. dan (2010) Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.

Samsudin, Sadili. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.

Sari, E. (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Edited by S. Rochana. Jakarta Timur: Jayabaya University Press.

Saydam, G. (2000). Manajemen Sumber Daya Mananusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab). Djambatan.

Sedarmayanti (2017) Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung.

Sedarmayanti, (2014) Sumber Daya Manusia dan Produktivitas. Jakarta: Mandar Maju.

Shafi, M. et al. (2020) 'The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation', Asia Pacific Management Review, (xxxx). doi: 10.1016/j.apmrv.2019.12.002.

Siagian, Sondang P. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT.Bumi Aksara

Simamora Henry, (2009) Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, STIE YKPN. Yogyakarta: STIE YKPN.

Simanjuntak. (2001). Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia. Jakarta: Univesitas Indonesia

Sinambela, L. P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Cet. 3). Bumi Aksara.

Sinambela, L. P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Suryani & R. Damayanti (eds.)). Bumi Aksara.

Sinungan, Muchdarsyah. (2009). Produktivitas: Apa dan Bagaimana. Jakarta: Penerbit Bina Aksara.

Society for Human Resource Management (2008) Weathering Storms: Human Resources in Difficult Times, Society for Human Resource Management. Virginia: The Society for Human Resource Management. Available at: http://bookzz.org/book/881434/037401.

Sofyan, Diana Khairani. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bappeda. Malikussaleh Industrial Engineering Journal. Vo.2. No.1. pp.18-23.

Steers, Richard M. and Lymann W. Porter. (2003). Motivation And Work Behavior. New York:McGraw-Hill, Inc.

Stoner, James AF. (1995). Manajemen. Jakarta: PT Prenhallindo.

Subagyo, U., Miyasto and Idris (2014) 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja', Jurnal Bisnis Strategi, 23(1), pp. 138–148. Available at: https://doi.org/10.14710/jbs.23.1.138-148.

Sukirno, Sadono. (2010). Mikro Ekonomi Teori Pengantar. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Rajagrafindo.

Sunyoto, Danang. (2013). Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia: Praktik Penelitian. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Suparno, E. W. (2015) Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

Susanty, Y. (2009) 'Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasi Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi', Jurnal Wacana Kinerja, 12(1), pp. 31–48.

Sutermeister, R. . (1999) People and Producktivity. Toronto,: Mc.Graw Hill Book.Co.

Sutrisno, E. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi I). Kencana.

Sutrisno, Edy. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.

Sutrisno, Edy. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia.

Taufiqurokhman (2009) Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof Dr Moestopo Beragama.

Tuti, Tarwiyah. (2005). Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Utami, N. D. and Dwirandra, A. A. N. B. (2018) 'Lingkungan dan Disiplin Kerja Memoderasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Auditor', E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 25(3), pp. 2041–2071. doi: https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v25.i03.p16.

Vroom, Victor H. (1978). Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons.

Wartana, I Made Hedy. (2011). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pada Como Shambala Estate At Begawan Giri Ubud Bali. Jurnal Perhotelan dan Pariwisata. Volume 1 No.1. pp.14-34.

Wibowo (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3). Edited by Lia. Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.

Wijoyo, S. (2014) Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: Kencana.

Williams dan Sawyer. (2003). Using Information Technology: A Practical Introduction to Computers and Communications. London: Career Education.

Wilson and Heyyel. (1987). Handbook of Modern Office Management and Administration Service. New Jersey: Mc Graw Hill. Inc.

Winardi, J. (2004). Manajemen Perilaku Organisasi. Edisi Revisi, Jakarta : Penerbit Prenada Media.

Yuli, Sri Budi Cantika. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: UMM Press.

Yuniarsih Tjutju, dan Suwatno, (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Zainal, V. R. et al. (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik). Depok: PT Rajagrafindo Persada.

TEORI-TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Teori manajemen dapat membantu memajukan profesi manajemen. Kerja sama antara teoritisi manajemen dengan praktisi manajemen dapat membuahkan hasil yang mengagumkan. Perkembangan teori manajemen sampai pada saat ini telah berkembang dengan pesat. Tapi sampai detik ini pula belum ada suatu teori yang bersifat umum ataupun berupa kumpulan-kumpulan hukum bagi manajemen yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Buku ini terdiri dari 10 (sepuluh) bab, yaitu :

Bab 1 Pengertian dan Fungsi Manajemen SDM
Bab 2 Kepuasan Kerja
Bab 3 Disiplin
Bab 4 Produktivitas Kerja
Bab 5 Motivasi
Bab 6 Prestasi Kerja
Bab 7 Kompensasi
Bab 8 Kompetensi
Bab 9 Produktivitas Kerja
Bab 10 Kepemimpinan

YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-6512-25-8
9 786236 512258