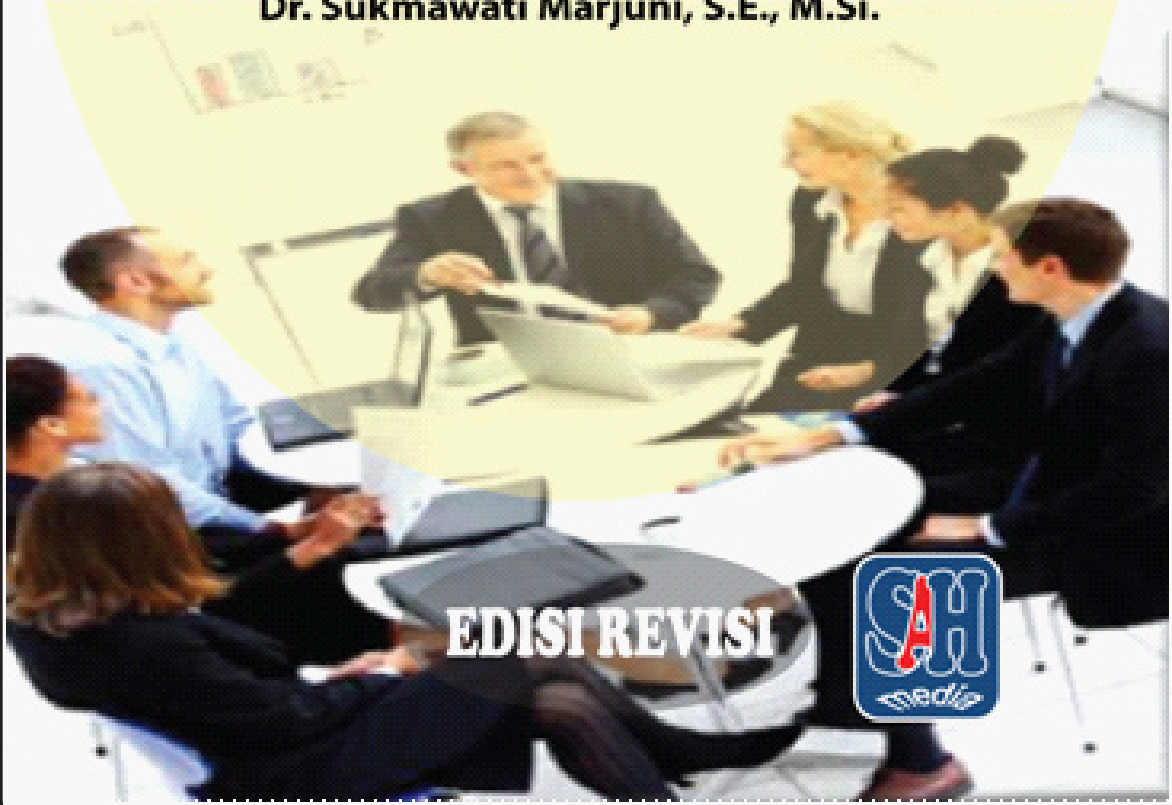
BUKU AJAR

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Sukmawati Marjuni, S.E., M.Si.



EDISI REVISI

SAH media

BUKU AJAR

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
# EDISI REVISI


Penulis : Dr. Sukmawati Marjuni, S.E., M.Si.
Editor : Sobirin, S.S., M.Si.
Layout & Design Cover : Diana M.


Penerbit : CV. SAH MEDIA
Jl. Antang Raya No. 83 Makassar
Telp. (0411) 491567
Email: sah_media@Yahoo.com
penerbitsahmedia.co.id

ISBN 978-602-6928-14-6
Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Sukmawati Marjuni

Manajemen Sumber Daya Manusia
Cet. I: Februari 2017, 15,5 x 23 cm, 256 Halaman

1. Manajemen Sumber Daya Manusia
I. Sukmawati Marjuni

# PRAKATA

Buku ini ditulis dengan dorongan dan semangat untuk menambah pengetahuan tentang Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam buku ini diuraikan berbagai hal yang sifatnya mendasar dan aktual tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku ini merupakan tambahan materi ajar khusus dalam lingkungan mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa 45 Makassar.

Dengan terbitnya materi ajar ini diharapkan mahasiswa Fakultas Ekonomi dapat memahami secara mendalam tentang ruang lingkup materi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu ilmu yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi untuk mencapai tujuan organisasi.

SELAMAT BELAJAR

Makassar, September 2015

Penulis

# PRAKATA
# EDISI REVISI

Segala puji syukur kepada Allah SWT, atas selesainya buku Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi .Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan terus dikembangkan hingga sekarang.

Buku MSDM ini terdiri atas dua puluh satu bab, cakupan materi yang dibahas meliputi kerangka kerja MSDM, Peramalan kebutuhan SDM, Pengadaan dan seleksi karyawan, Analiss pekerjaan sebagai dasar perencanaan, Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan Kinerja.

Perlu penulis sampaikan bahwa buku ini merupakan hasil penyempurnaan dari edisi yang pertama pada tahun 2015 yang berisi sembilan bab. Pada penerbitan edisi revisi penulis coba untuk melengkapi dan menyempurnakan terbitan sebelumnya, sehingga buku MSDM Edisi Revisi ini berisi dua puluh satu bab. Pada edisi revisi ini penulis tambahkan pembahasan tentang motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, kinerja, karakteristik individu dalam organisasi, etos kerja, komitmen organisasi, reward, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kompetensi. Harapan penulis, agar buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat menjadi bahan pendamping bagi

mahasiswa yang mengambil mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan pada edisi berikutnya.

Akhirnya penulis menyampaikan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Muhammad Saleh Pallu, M.Eng., Prof. Dr. Ir. Andi Muhibuddin, M.S., Ibu Dr. Ir. Hadijah, M.Si, serta Penerbit Sah Media yang menerbitkan buku ini.

Makassar,  Februari 2017

Penulis

# DAFTAR ISI

Prakata___iii
Prakata Edisi Revisi___v
Daftar Isi___vii
**BAB I PENDAHULUAN___1**
A. Pengertian Sumber Daya Manusia___3
B. Pengertian Manajemen SDM___6
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia___7
D. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia___9
E. Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia___11
F. Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia___12
G. Strategi Sumber Daya Manusia___13
**BAB II PERENCANAAN SDM___15**
A. Pengertian Perencanaan SDM___15
B. Tahapan Perencanaan SDM___16
C. Evaluasi Perencanaan SDM___17
D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM___18
E. Proses Perencanaan___19
F. Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi-Fungsi MSDM___20

**BAB III PENGADAAN___23**

A. Pentingnya Pengadaan___23
B. Analisis Pekerjaan___25
C. Uraian Pekerjaan dan Sfesifikasi Pekerjaan___29
D. Evaluasi, Penyederhanaan, Pemerkayaan dan Persyaratan Pekerjaan___32
E. Langkah-Langkah Pengadaan/Perekrutan Karyawan___34

**BAB IV LATIHAN DAN PENGEMBANGAN___57**

A. Program Orientasi___58
B. Defenisi Pelatihan___60
C. Manfaat dan Tujuan Pelatihan___61
D. Latihan dan Pengembangan Karyawan___64
E. Teknik – Teknik Latihan dan Pengembangan___66
F. Indikator Pelatihan Kerja___73
G. Pengembangan Sumber Daya Manusia___74
H. Evaluasi Program Latihan dan Pengembangan___75

**BAB V KEMAMPUAN KERJA___77**

A. Definisi Kemampuan Kerja___77
B. Unsur - Unsur Kemampuan Kerja___79
C. Indikator Kemampuan Kerja___80

**BAB VI PERENCANAAN KARIER___83**

A. Konsep Karier___83
B. Departemen Personalia dan Perencanaan Karier___86
C. Pengembangan Karier___89

**BAB VII MOTIVASI KERJA___93**

A. Pengertian Motivasi Kerja___93
B. Tujuan Motivasi___95
C. Jenis-Jenis Motivasi___95
D. Aspek-aspek Yang Mempengaruhi Motivasi___96
E. Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja___97
F. Model-model Motivasi___98
G. Teknik Pengukuran Motivasi Kerja___99
H. Metode Motivasi___100
I. Teori-teori Motivasi___100
J. Indikator Motivasi Kerja___103

**BAB VIII KEPUASAN KERJA___107**

A. Definisi Kepuasan Kerja___107
B. Indikator Kepuasan Kerja___110
C. Teori Kepuasan Kerja___111
D. Survei Kepuasan Kerja___115
E. Pengukuran Kepuasan Kerja___116

**BAB IX BUDAYA ORGANISASI___119**

A. Pengukuran Kepuasan Kerja___119
B. Elemen Dasar Budaya Organisasi___121
C. Fungsi Budaya Organisasi___123
D. Indikator Budaya Organisasi___125

**BAB X KINERJA___131**

A. Definisi Kinerja Karyawan___131
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja___132
C. Indikator Kinerja___133

**BAB XI KARAKTERISTIK INDIVIDU, PEKERJAAN, DAN ORGANISASI___135**

A. Definisi Karakteristik Individu___135
B. Karakteristik Pekerjaan___136
C. Karakteristik Organisasi___140
D. Indikator Karakteristik Individu___140

**BAB XII ETOS KERJA___143**

A. Pengertian Etos Kerja___143
B. Aspek-Aspek Etos Kerja___145
C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja___147
D. Indikator Etos Kerja___151

**BAB XIII KOMITMEN ORGANISASI___155**

A. Definisi Komitmen Organisasi___155
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi___156
C. Proses Terbentuknya Komitmen Organisasi___156
D. Indikator Komitmen Organisasi___157

**BAB XIV PRESTASI KERJA___159**

A. Pengertian Prestasi Kerja___159
B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja___160
C. Arti Pentingnya Dan Tujuan Penilaian Prestasi___162

**BAB XV KOMPENSASI___163**

A. Pentingnya Kompensasi___163
B. Pemberian Kompensasi___166

C. Sistem-Sistem Kompensasi___170
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi___174

**BAB XVI REWARD___177**

A. Definisi Reward___177
B. Tujuan Reward___178
C. Jenis-Jenis Reward___179
D. Indikator Reward___181

**BAB XVII GAYA KEPEMIMPINAN___183**

A. Defenisi Kepemimpinan___183
B. Defenisi Gaya Kepemimpinan___185
C. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan___186
D. Indikator Gaya Kepemimpinan___190

**BAB XVIII IKLIM ORGANISASI___193**

A. Defenisi Iklim Organisasi___193
B. Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi___194
C. Indikator Iklim Organisasi___195

**BAB XIX KOMPETENSI___197**

A. Defenisi Kompetensi___197
B. Karakteristik Kompetensi___201
C. Jenis Kompetensi___204
D. Manfaat Kompetensi___208
E. Indikator Kompetensi___211

**BAB XX PEMELIHARAAAN___213**

A. Pentingnya Pemeliharaan___213
B. Metode-Metode Pemeliharaan___214
C. Pengertian dan Program Kesejahteraan___217

D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja___222
E. Hubungan Industrial Pancasila___222

**BAB XXI AUDIT PERSONALIA___227**

A. Ruang Lingkup Audit Personalia___228
B. Berbagai Pendekatan danPeralatan Riset Untuk Audit___231
C. Laporan Audit___234

**DAFTAR PUSTAKA___237**

# BAB I
# PENDAHULUAN

Era globalisasi telah bergulir, dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur menjadi sahabat para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan, bukan tanah, atau mesin-mesin tradisional. Aset ekonomi semakin tidak lagi bersifat fisik, seperti gedung, mesin atau property lainnya, tetapi bersifat mental intelektual, seperti persepsi pasar, hubungan, citra perusahaan, citra merek, hak paten, kredibilitas, visi, dan pengetahuan khusus. (Sinamo, 2002).

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.

Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsive terhadap perubahan perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Agar perusahaan mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh SDM yang andal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga, yaitu SDM tidak dapat ditunda lagi. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja

yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya.

SDM yang tidak mempunyai kesanggupan menghadapi tuntutatn-tuntutan globalisasi menganggap pekerjaan sebagai beban. Mereka menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusan dan tuntutan. Kondisi akhirnya adalah tidak dirasakan makna kerja SDM yang menanggap pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah.

Tentunya untuk menjawab tantangan tersebut harus disiapkan tenaga kerja yang andal dalam berbagai bidang masing-masing. Pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang andal di dalam organisasi dimulai sejak proses seleksi sampai yang bersangkutan dapat menjalankan tugas sesuai dengan tugas masing tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatnnya. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketetapan dalam proses menentukan seseorang pegawai untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu juga. *The right man on the right place*, akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Keputusan yang menentukan apakah organisasi dapat menentukan atau mengembangkan sumber daya manusia sebaiknya dilakukan secara terstruktur dan terhimpun dalam suatu system

yang baik sehingga proses penentuannya dapat cepat dilakukan dan mengurangi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi sebelumnya seperti kesalahan menunjuk seseorang yang tidak tepat dalam pekerjaannya. Seorang pekerja akan mampu mengambil keputusan yang baik bila dia memahami dan mampu dalam bidang ruang lingkup yang dia hadapi. Sumber daya manusia yang baik apabila ia mampu mengambil keputusan dengan baik sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada saaat itu semua tergantung dengan kemampuan intelektual dan analisis dari sumber daya manusianya. Sehingga dapatlah kita katakan bahwa tanpa adanya sumber daya manusia ini organisasi tidak akan berarti apa-apa. Oleh karena itu, SDM di perusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktifitas dan wajar.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan kariernya.

## A. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam rangka persaingan ini organisasi/ perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

Semula SDM merupakan terjemahan dari *"human resources"*, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*manpower*" (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah "pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi". Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity* dan *imagination*: tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya.

Realitanya, ada sejumlah Negara yang dapat dikatakan tidak memiliki sumber daya alami tetapi sangat maju perekonomiannya karena keunggulan sumber daya manusianya. Contoh Negara itu adalah Jepang dan Singapura. Sebaliknya, ada Negara yang memiliki keduanya tetapi ternyata tertinggal dan terpuruk perekonomiannya hanya karena sumber daya manusianya masih berada di bawah

standar "unggul". Contoh Negara tersebut Indone- sia. Memang, di banyak Negara yang tergolong dalam kelompok Negara berkembang, semua sumber daya tersebut masih laten (masih berupa potensi) dan masih harus dikembangkan.

Dengan berpegang pada definisi tersebut di atas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia- manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*). Pendapat tersebut relefan dalam kerangka berpikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya. Pemahaman akan konsep memang masih rancu dan pendapat yang berbeda masih sering didengar.

Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak haruys mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki (2003) adalah:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal financial yang dimiliki.
2. *Human reseorce*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insan.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis. Dari ketiga resources yang bersifat strategis tersebut, hampir semua pimpinan perusahaan besar dan modern sekarang mengakuibahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah human resouice, yaitu sumber daya manusia/ modal insane yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

## B. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resource*, ada yang mengartikan sebagai manpower management serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human reseorces management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia.

Menurut Simamora (1997) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (1997), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Sementara itu, Schuler, *et. al.* (1992), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi konstribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memasti- kan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Hasibuan (2013) menyatakan MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Disisi lain Simamora (2003) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, pelatihan, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Manajemen sumber daya manusia *(human resource management)* berbeda dengan manajemen personalia *(personnel management)*. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada prosedur, Yuniarsih (2000).

Jadi, MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

## C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya

bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing- masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemeliharastandar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan

atau anggota organisasi yang memenuhi cirri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1. Memilikipengetahuanpenuhtentangtugas,tanggung jawab, dan wewenangnya.
2. Memilikipengetahuan(knowledges)yangdiperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannyakarena mempunyai keahlian/keterampilan (skills) yang diperlukan
4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya. (Ruky, 2003).

## D. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa tenaga kerja pada manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin. Ketiga tenaga kerja tersebutlah merupakan komponen utama MSDM. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengusaha

   Pengusaha adalah orang pribadi atau badan dalam bentuk apapun yang dalam kegiatan usaha atau pekerjaannya menghasilkan, mengimpor, mengekspor, melakukan perdagangan, memanfaatkan barang berwujud dan tidak berwujud berupa barang maupun jasa.
2. Karyawan

   Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Adapun jenisnya yaitu:

a. Karyawan Operasional

Yaitu orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan tetap karyawan yang bekerja dalam suatu badan secara tetap.

b. Karyawan Manajerial

Yaitu orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah.

1) Manajer Lini

Manajer lini adalah orang yang paling bertanggung jawab atas para karyawan. Bukan saja atas nasib mereka, tetapi juga bertanggung jawab pada pengembangan pribadi serta peningkatan kompetensi mereka

2) Manajer Staf

Manajer staff adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (staff *authority)* yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.

3. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin atau Manajer adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa ada 3 macam komponen utama manajemen sumber daya manusia yaitu pengusaha, karyawan dan pemimpin.

## E. Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2013) seorang ahli peneliti menyatakan bahwa manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kekaryawanan yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :1) Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job sfecification, job requirements* dan *job evaluation*; 2) Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right job. 3)* Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian. 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umummnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya. 6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

Menurut Schuler & Jackson (1994), menghubungkan strategi SDM dan strategi bisnis adalah peranan utama SDM saat ini. Schuler menggaris bawahi 6 (enam) peranan kunci berdasar dimana orang SDM menghabiskan waktu yaitu organisasi bisnisnya, agen perubahnya, konsultasi antara organisasi dengan lini-lininya, yang memformulasi strategi dan yang mengimplementasikannya, bakat manajer, dan kemampuan/kekayaan manajer dan pengawas biaya.

Hasibuan (2013) Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari: 1) Perencanaan; 2) Pengorganisasian; 3) Pengarahan; 4) Pengendalian, 5) Pengadaan; 6) pengembangan; 7) Kompensasi; 8) Pengintegrasian; 9) 10) Pemeliharaan; 11) Kedisiplinan; dan 12) Pemberhentian. Sedangkan Menurut Yani (2012:4) menyatakan bahwa fungsi

operasional MSDM adalah: 1) Fungsi perencanaan; 2) Fungsi pengadaan; 3) Fungsi pengembangan; 4) Fungsi kompensasi; 5) Fungsi pengintegrasian; dan 6) Fungsi pemeliharaan.

Tujuan dari kesemua peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaanya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

## F. Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kesulitan yang dihadapai oleh MSDM di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.

Pada masa lalu mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non. Manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang semakin berkualitas.

Menurut Sugeng (2002), kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Abdullah (1990) dan Ancok (1991) sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional. Sehingga sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional, hal ini tidak mengherankan

kaum profesionallah yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh sebab itu, perhatian yang lebih besar harus diberikan pada MSDM itu sendiri.

## G. Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (Strategi Business Unit), dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memerhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas, dan aplikatif. Strategi sumber daya manusia mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan akan memengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.

Strategi SDM berkaitan antara lain dengan pem- bentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan, dan pengembangan SDM, penilaian SDM. Dalam menentukan strategi SDM, factor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada future trends and needs, demand and supply, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi.

Kecenderungan perubahan lingkungan akan memengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi

SDM pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

# BAB II
# PERENCANAAN SDM

## A. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Werther dan Davis (1989) mengemukakan perencana- an sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematik tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.

Menurut Schuler *et al.* (1992:55) perencanaan SDM memiliki dua hubungan penting dengan lingkungan internal organisasi, yaitu hubungan dengan strategi organisasional dan budaya organisasional. Perencanaan SDM perlu bagi suatu organisasi, supaya organisasi tidak mengalami hambatan bidang SDM dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi dampak perkembangan yang selalu berubah – ubah. Namun demikian, perencanaan SDM dalam suatu organisasi tidaklah bersifat statis, karena arus perkembangan ilmu,

pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan selalu berubah-ubah, maka perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut, bila organisasi yang bersangkutan tidak mau ketinggalan. Oleh sebab itu, perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan dan tuntutan perusahaan yang selalu berubah.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa ada empat kegiatan yang harus dilakukan oleh perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Mengiventarisasi persediaan sumber daya manusia.
2. Memprediksi sumber daya manusia.
3. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia.
4. Memonitor dan evaluasi.

## B. Tahapan Perencanaan SDM

Menurut Jckson & Schuler (1990) perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah- langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menurut organisasi modern. Langkah- langkah tersebut meliputi:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
3. Merancang dan mengimplementasikan program- program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Perencanaan sumber daya manusia umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kondisi penting dari "integritas bisnis" dan "strategic," implikasinya menjadi tidak sama. *Manpower planning* menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya forecasting apakah ada ketidaksesuaian antara supply dan demand tenaga kerja, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan sumber daya manusia terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan sumber daya manusia harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab lini.

## C. Evaluasi Perencanaan SDM

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan sumber daya manusia meliputi :

1. Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan sebagainya.
   Adapun tingkat audit tergantung pada tujuan organisasi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan.
2. Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar penggunaan:

- Prosedur total kualitas, perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan etensi bagi ketidakcukupan SDM.Prosedur investasi manusia, perlu pengawasan bagi seluruh karyawan berbasis kontinuitas; dan
- Pendekatan analitis bagi utilitasi sumber daya manusia dan pengawasan hasil

3. Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survey sikap manusia.
4. Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM :
   - Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan tenaga kerja,
   - Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi.
   - Dalam pengawasan pencapaian equal opportunity target dalam hal gender atau ras, dan sebagai bagian bentuk internal atau eksternal bench-marking komparasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan out- comes dalam bagian lain di organisasi yang sama.
5. Melakukan review atas penilaian individu.

## D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi

Perencanaaan SDM Perencanaan sum ber daya manusia sangatdipengaruhi baik oleh factor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri *(factor internal)* maupun factor yang berasal dari luar organisasi *(factor eksternal)*.

**1. Faktor Internal**

Adapun berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti:

- Rencana strategis
- Anggaran
- Estimasi produksi dan penjualan
- Perluasan usaha atau kegiatan baru
- Rancangan organisasi dan tugas pekerjaan

Di samping itu factor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya seperti:

- System informasi manajemen dan organisasi
- System manajemen keuangan
- System marketing dan pasar
- System manajemen pelaksanaan

**2. Faktor Eksternal**

Merupakan berbagai factor yang pertumbuhan dan perkembangan berada di luar kemampuan, yang termasuk factor-faktor eksternal, yaitu :

- Situasi ekonomi
- Social budaya
- Politik
- Peraturan perundang-undangan
- Teknologi
- Pesaing

## E. Proses Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia terdapat empat tahapan yang meliputi:

1. Pengumpulan, analisis, dan peramalan data dalam rangka mengembangkan perkiraan pasokan SDM dan permintaan SDM (membuat system informasi SDM).
2. Menetapkan tujuan dan kebijakan SDM, mendapatkan persetujuan dan dukungan dari manajemen puncak.
3. Merancang dan mengimplementasikan rencana dan program tindakan dalam berbagai bidang kegiatan seperti rekrutmen, pelatihan dan promosi yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan SDMnya.
4. Mengendalikan dan mengevaluasi rencana dan program kepegawaian untuk memfasilitasi kemajuan kea rah tujuan SDM.

## F. Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi SDM

1. Hubungan Perencanaan Dengan Analisis Jabatan

   Analisis jabatan mempunyai peranan penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Dalam menilai kebutuhan organisasi, perencanaan SDM menggunakan data analisis jabatan untuk membandingkan kecakapan karyawan yang sesungguhnya terdapat dalam organisasi. Apa- bila kecakapan yang sesungguhnya tidak sesuai dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk jabatan-jabatan yang ada, maka organisasi dapat mengambil beberapa perencanaan tindakan untuk ketidaksesuaian tersebut.
2. Hubungan Perencanaan Dengan Penarikan Tenaga Kerja.

   Penarikan tenaga kerja merupakan suatu program perencanaan sumber daya manusia yang penting dan dimaksudkan untuk menarik tenaga kerja cakap yang diperlukan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi pada masa mendatang.

   Penarikan tenaga kerja juga memberikan suatu sarana untuk mencapai tujuan tindakan yang telah disetujui yang

ditentukan dalam perencanaan SDM. Pada dasarnya, proses perencanaan SDM memberikan perkiraan tentang jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan suatu organisasi untuk waktu-waktu yang akan datang pada berbagai tempat.

3. Hubungan Perencanaan Dengan Seleksi

   Penarikan tenaga kerja dan seleksi bersama-sama menunjukkan suatu strategi perencanaan SDM yang penting untuk memperoleh tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi perencanaan SDM memerinci jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan.

4. Hubungan Perencanaan Dengan Perencanaan Karier.

   Perencanaan SDM melengkapi dan mendu- kung perencanaan karier dengan ramalan-ramalan mengenai lowongan-lowongan jabatan yang diper- kirakan. Perencanaan karier menggunakan data ini untuk memberikan harapan-harapan yang layak kepada karyawan mengenai kesempatan untuk memperoleh kemajuan

   Fungsi perencanaan karier juga mempunyai masukan-masukan yang berni;ai bagi fungsi perencanaan SDM. Dengan memberikan informasi mengenai perencanaan karier menambah pengeta- huan manajemen tentang aliran SDM yang mungkin terjadi di seluruh organisasi.

5. Hubungan Perencanaa Dengan Pelatihan

   Jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap biaya kompensasi yang dikeluarkan oleh organisasi, misalnya: perencanaan sumber daya manusia mem- proyeksikan kebutuhan jenis tenaga kerja yang langka, maka anggaran kompensasi akan menjadi tinggi dikarenakan untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi.

   Kebijakan-kebijakan dan program-program kompensasi dapat juga mempengaruhi tujuan perencanaan SDM, misalnya

:apabila sistem insentif meningkatkan produktivitas, maka tujuan untuk menarik tenaga kerja dari luar dapat dikurangi.

6. Hubungan Perencanaan Dengan Pelatihan

   Program-program pelatihan merupakan aki- bat dari pada usaha-usaha perencanaan sumber daya manusia. Program-program pelatihan dapat digunakan untuk memenuhi jabatan-jabatan kosong oleh karyawan yang sudah ada.

# BAB III
# PENGADAAN

## A. Pentingnya Pengadaan

Pengadaan (proucurement) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten secara secara efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin.

Karyawanadalahasetutamaperusahaanyangmenjadi perencana dan perilaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen dibawa kedalam organisasi perusahaan, bukan seperti mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Karyawan yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap dan kurang terampil akibatnya pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya.

Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menun- jang tercapainya tujuan, penempatan tenaga kerja juga harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilannya, sehingga gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta efektif menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.

Pengadaan karyawan harus berdasarkan pada prinsip apa baru siapa. Apa artinya harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan *(job description)* . Siapa artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menjabat jabatan tersebut berdasarkan sfesifikasi pekerjaan (*jobsfecification).*

Pengadaan karyawan yang berdasarkan siapa baru apa akan menimbulkan memismanajemen dalam penempatannya. Penempatan yang jauh dibawah kemam- puannya mengakibatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan itu rendah. Jadi kita harus menugaskan seorang karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan memberikan pekerjaan yang disenanginya. Misalnya seorang sarjana jangan diberikan pekerjaan untuk seorang yang berpendidikan sekolah dasar jangan diberi tugas untuk seorang sarjana.

Berdasarkan uraian diatas kita mendapat gambaran bagaimana pentingnya pengadaan karyawan ini. Agar lebih jelas pengertian pengadaan karyawan dapat disimak dalam contoh berikut ini:

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penem- patan. Orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengadaan karyawan ini merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah, sebaliknya bila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi persyaratan sulit bagi perusahaan mencapai tujuannya.

Pengadaan karyawan ini harus mendapat perhatian yang serius serta didasarkan kepada analisis pekerjaan *(job analysis),* uraian pekerjaan *(job description)*, sfesifikasi pekerjaan *(job sfecification),* persyaratan pekerjaan *(job requirement)* dan evaluasi pekerjaan *(job evaluation),* bahkan perlu mempertimbangkan pemerkayaan pekerjaan *(job enrichment),* perluasan pekerjaan (job eniargement) dan penyederhanaan pekerjaan *(work simplification).* Perekrutan

calon karyawan hendaknya dilakukan dengan baik agar karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan karyawan yang akan dilakukannya.

## B. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan *(job analysis)* perlu dilakukan, agar kita dapat mendesain organisasi dan menetapkan uraian pekerjaan, sfesifikasi pekerjaan serta evaluasi pekerjaan.

Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.

Analisis pekerjaan akan memberi informasi mengenai uraian pekerjaan, sfesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bahkan kita dapat memperkirakan pemerkayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang.

### 1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Manfaat akan analisis pekerjaan akan mem- berikan informasi tentang: aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia(personal requirement), perilaku manusia, dan alat yang akan dipergunakan.

Pengertian analisis pekerjaan berbeda dengan motion study (studi Gerak). Analisis pekerjaan meng- analisis pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan, agar tujuan tercapai; sedang studi gerak mempelajari gerakan-gerakan yang paling efisien dan efektif untuk melakukan suatu pekerjaan.

**Tabel 3.1**
**Perbedaan Job Analysis dengan Motion Study**

| Perbedaan | Job Analysis | Motion Study |
|---|---|---|
| 1. Tujuan | ❖ Memberikan gambaran terhadap suatu jabatan | ❖ Mengubah dan memperbaiki metode kerja |
| 2. Ruang Lingkup | ❖ Menyeluruh, mencakup tugas tanggung jawab | ❖ Mengubah dan memperbaiki gerakan-gerakan |
| 3. Tingkat Ketelitian | ❖ Kurang Teliti | ❖ Sangat Teliti |
| 4. Organisasi | ❖ Dilakukan oleh bagian personalia | ❖ Dilakukan oleh industrial engineers |
| 5. Teknik | ❖ Observasi, wawancara dan kuesioner | ❖ Observasi fotografi, stopwatch |
| 6. Kegunaan | ❖ Perekrutan, latihan, pengupahan dll | ❖ Memperbaiki metode dan standar disesi |

## 2. Langkah-Langkah/Proses dalam Analisis Pekerjaan

Proses dalam menganalisis pekerjaan itu melalui langkah-langkah sebagai berikut :

a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan.
b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.
c. Menyeleksi muwakil (representative) jabatan yang akan dianalisis.
d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan.
e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
f. Menyusun uraian pekerjaan dan sfesifikasi pekerjaan.

**3. Penggunaan Informasi Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan selain menghasilkan job description, job sfecification dan job evaluation juga berguna bagi :

**a. Perekrutan dan seleksi *(recruitment and selection)***

Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat manusia yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Isi sfesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat.

**b. Kompensasi (*compensation*)**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman dll) orang yang akan menjabat jabatan itu, sehingga kita dapat menentukan gajinya.

**c. Evaluasi Jabatan**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya resiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan orangnya. Dengan demikian kita dapat menetapkan harga/ gaji pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

**d. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegaawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan/ diselesaikan dengan baik, maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.

**e. Latihan (*training*)**

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan untuk merangsang program latihan dan pengem- bangan. Uraian

pekerjaan, perlengkapan dan jenis keterampilan pekerja dipergunakan bahan pembantu di dalam pengembangan program-program latihan.

**f. Promosi dan Pemindahan**

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan memban-tu dalam menentukan promosi ataupun pemindahan karyawan.

**g. Organisasi**

Informasi jabatan yang diperoleh dari analisis pekerjaan seringkali memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.

**h. Pemerkayaan jabatan *(job enrichment)***

Informasi analisis pekerjaan dapat dipergunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.

**i. Penyederhanaan pekerjaan *(work simplification)***

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan juga untuk penyederhanaan/spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan dan sfesifikasi yang mendalam akibatnya pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.

**j. Penempatan (*placement*)**

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan dibutuhkan perusahaan.

**k. Peramalan dan Perekrutan**

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi karyawan baru mengenai sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi dan lain-lainnya.

## C. Uraian dan Spesifikasi Pekerjaan

1. **Uraian Pekerjaan**

Uraian pekerjaan *(job description)* dan uraian jabatan *(job position)* diketahui serta disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan. Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedang uraian jabatan untuk tenaga kerja manajerial, uraian ini harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang menjabat jabatan tersebut. Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan sfesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan itu.

*Apakah yang diartikan uraian pekerjaan itu ?*

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek- aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hal-hal sebagai berikut :

a. Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni memberikan nama jabatan seperti rektor, dekan, kabag administrasi dan lainnya.
b. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah, agar jelas diketahui rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun luar organisasi.
c. Standar wewenang dan pekerjaan yakni kewe- nangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.

d. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas seperti alat-alat, mesin-mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
e. Ringkasan pekerjaan atau jabatan yaitu hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
f. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan diatas- nya yaitu harus dijelaskan dari mana si petugas dipromosikan dan kejahatan mana si petugas akan dipromosikan.

**2. Sfesifikasi Pekerjaan**

Sfesisfikasi pekerjaan *(job sfecification)* disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan "apa ciri karakteristik, pendi- dikan, pengalaman dan lain-lain orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik". Sfesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Apakah sfesifikasi pekerjaan itu?

Sfesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten.

Pada umumnya sfesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas defenitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Sfesifikasi memberikan suatu informasi mengenai :

a. Tingkat pendidikan pekerja.
b. Jenis kelamin pekerja
c. Keadaaan fisik pekerja
d. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
e. Batas umur pekerja
f. Nikah atau belum
g. Minat pekerja

h. Emosi dan temperamen pekerja
i. Pengalaman bekerja

Sfesifikasi pekerjaan bagi setiap perusahaan tidak sama karena sfesifikasi ini pada dasarnya diuraikan dari pekerjaan sedang uraian pekerjaan tidaklah sama, misalnya ada perusahaan yang membutuhkan tinggi badan, pakai kaca mata/tidak, kecantikan dan lain-lain.

***Contoh Sfesifikasi Pekerjaan***

CV. SAKTI PERLINDUNGAN
Sfesifikasi Pekerjaan

| | |
|---|---|
| Nama Jabatan | : Kepala Bagian Komputer |
| Kode Jabatan | : R-239 |
| Tanggal | : 2 Oktober 1968 |
| Penyusun | : Syachril R.A |
| Departemen | : Divisi Administrasi |
| Lokasi | : Jongjolong 22 Bandung |

**Persyaratan Pekerjaan**
Pendidikan Akademi Komputer, Menguasai Komputer, Mempunyai Keterampilan dalam menggunakan komputer dan memprogram komputer.

**Pengalaman**
3 Tahun bekerja di bidang komputer

**Persyaratan Fisik**
Kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan dan mempunyai stamina serta daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas-tugas berat.

**Persyaratan Mental**

Jujur, inisiatif dan kreatif, dapat mengambil keputusan secara cepat ; mampu menganalisis dan membuat berbagai output informasi yang bermutu tinggi.

**Supervisi**

Rentang kendali 3 – 9 orang lulusan SMTA, mampu berkomunikasi efektif lisan maupun tertulis, vertikal dan horisontal dalam perusahaan.

**Kondisi Kerja**

Baik, 75% duduk diatas kursinyaman, tenang dan dalam ruangan ber AC.

## D. Evaluasi, Penyederhanaan, Pemerkayaan dan Pekerjaan

### 1. Evaluasi Pekerjaan *(job evaluation)*

Adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama,ranking (peringkat) serta harta/gaji suatu jabatan.

Jika pekerjaan "berat, sukar, risiko besar" dan ranking jabatan semakin tinggi maka harga/gaji semakin besar, tetapi sebaliknya bila pekerjaan mudah, ringan, risikokecil, tanggung jawab kecil dan rangking jabatab rendah, maka harga/gaji jabatannya semakin kecil.

Pemberian nama jabatan yang tepat memberikan kerjanggaan dan status bagi pejabat tersebut karena ego manusia yang selalu mengharapkan status misalnya orang lain lebih senang dikatakan manajer dari pada kepala bagian walaupun rangking jabatannya sama.

**2. Penyederhanaan Pekerjaan**

Adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin dan waktu ruangan apa cara-cara yang paling baik serta paling mudah dalam mengerjakan pekerjaan dapat digunakan.

Prinsip penyederhanaan pekerjaan ialah agar pemborosan dalam rangka melaksanakan pekerjaan harus dapat ditiadakan dengan jalan menerapkan penyeder- hanaan-penyederhanaan pekerjaan secara mantap, menekankan usaha mebuta setiap komponen pekerjaan menjadi produktif melalui jalan penerapan akal sehat yang terutama dibantu oleh partisipasi pengetahuan para pekerja.

Penyederhaan pekerjaan terjadi karena spesialisasi yang lebih mendetail diterapkan dalam perusahaan tersebut. Ini berarti pekerjaan disederhanakan. Tugas- tugas suatu pekerjaan bisa dibagi menjadi dua. Pekerjaan- pekerjaan yang masih ada berisi tugas-tugas yang lebih sedikit.

Simplifikasi pekerjaan ini mengakibatkan :

a. Struktur organisasi perusahaan semakin melebar.
b. Pekerjaan-pekerjaan bisa menjadi terspesialisasi, sehingga meinmbulkan kebosanan yang pada gilirannya menyebabkan kesalahan-kesalahan atau permintaan keluar.
c. Pekerjaan semakin produktif sehingga keuntungan ekonomis dari spesialisasi akan diperoleh.

Penganalisis pekerjaan perlu memperhitungkan merumus-kan: job *content, job definition, job depth,job enlargement, job enrichment, job range, job relationship, job rotation* dan *job order technology.* Job content (isi pekerjaan) adalah bagian persoalan yang pertama dalam mengorgnisasi keputusan.

Ini menyangkut penetapan persyaratan tugas atas tiap pekerjaan *dalam* organisasi. *Job depth* (kedalaman pekerjaan) akan menunjukkan kepada jumlah *pengendalian* yang dimiliki

oleh seorang untuk mengubah atau mempengaruhi pekerjaan dan lingkungan sekelilingnya. *Job range* (jajaran pekerjaan) menunjukkan hubungan interpersonal yang diperlukan atau yang di- mungkinkan oleh suatu pekerjaan.

*Job rotation* (rotasi pekerjaan) sebuah bentuk latihan yang menyangkut pemindahan seseorang *karya- wan* dari suatu pekerjaan kepada pekerjaan lainnya. Di samping sasaran latihan, prosedur ini didesain juga untuk mengurangi kebosanan. *Job rder technology* (teknologi pekerjaan menurut pesanan) adalah suatu bentuk produksi dimana produk disesuaikan menurut sfesifikasi pelanggan.

**3. Pemerkayaan Pekerjaan**

Adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seseorang pejabat dalam tanggung jawabnya. Perluasan pekerjaan ini merupakan suatu perubahan yang direncanakan *(planned-change)* pada berbagai kegiatan pekerjaan untuk memberikan variasi yang lebih besar kepada seseorang karyawan yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan lebih.

**4. Persyaratan Pekerjaan**

Adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki. Misalnya : Sopir mempunyai SIM B Umum. Usia tidak lebih dari 45 Tahun, jujur, sabar dan lainnya.

## E. Langkah-Langkah Pengadaan/Perekrutan Karyawan

**1. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai beban pekerjaan. Kekosongan dapat dihindarkan dan semua

pekerjaan dapat dikerjakan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan kepada informasi faktor internal maupun eksternal perusahaan.

Faktor internal dan eksternal perusahaan :

1) Jumlah produksi
2) Ramalan-ramalan usaha
3) Perluasan perusahaan
4) Perkembangan teknologi
5) Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja
6) Perencanaan karier pegawai.

**2. Penarikan Tenaga Kerja**

Penarikana dalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena kita dapat memilih terbaik dari yang terbaik. Penarikan tenaga kerja (pelamar) dipengaruhi oleh :

1) Balas jasa diberikan. Jika balas jasa besar maka pelamar banyak, sebaliknya bila balas jasa kecil maka pelamar sedikit.
2) Status karyawan, jika statusnya untuk karyawan tetap maka pelamar relatif banyak, tetapi bila statusnya karyawan honorer maka pelamar sedikit.
3) Kesempatan promosi. Jika kesempatan promosi terbuka lebar maka jumlah pelamar banyak dan sebaliknya.
4) Job sfecification. Jika sfesifikasi pekerjaan sedikit, maka pelamar akan banyak dan sebaliknya.
5) Metode Penarikan. Bila penarikan terbuka luas melalui media massa maka pelamar banyak dan sebaliknya, misalnya dengan iklan.

6) Soliditas perusahaan. Jika soliditas perusaha- an cukup tinggi maka pelamar banyak dan sebaliknya.
7) Peraturan perburuhan.jika peraturan perbu- ruhan longgar, maka pelamar banyak dan sebaliknya,misalnya usia tenaga kerja dan lainnya.
8) Penawaran tenaga kerja. Jika penawaran tenaga kerja banyak, maka pelamar akan banyak dan sebaliknya misalnya banyak penganggur.

*Apakah penarikan itu ?*

Penarikan adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

*Edwin A Flippo.*

Penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja dalam organisasi. Jika penarikan adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja, agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan.

**Proses Penarikan Karyawan**

Proses penarikan karyawan yang baik adalah sebagai berikut :

**1) Penentuan Dasar Penarikan**

Dasar penarikan calon karyawan harus terlebih dahulu ditetapkan, supaya para pelamar memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan dijabatnya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada sfesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menjabat jabatan tersebut.

**2) Penentuan Sumber-sumber Penarikan**

Setelah diketahui sfesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, maka kita harus menentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan itu. Sumber penarikan calon karywan itu adalah : internal dan ekternal perusahaan.

Sumber internal adalah karyawan yang mengisi lowongan kerja yang lowong diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau pemindahan karyawan yang memenuhi sfesifikasi pekerjaan itu. Pemindahan karyawan itu baik yang bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal.

*Apa saja kebaikan dan kelemahan sumber internal itu ?*

1. Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promo- si.
2. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.
3. Biaya penarikan relatif kecil karena tidak perlu memasang iklan
4. Waktu penarikan relatif singkat
5. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi

**3) Metode-Metode Penarikan**

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah metode tertutup dan metode terbuka.

**Metode Tertutup**

Metode tertutup adalahdimana penarik- an itu hanya diinformasikan kepada para kar- yawannya atau orang-orang terdekat serta tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif lebih sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik lebih sulit.

**Metode Terbuka**

Metode terbuka adalah dimana penarikan itu diinformasikan secara luas dengan mema- sang iklan pada media masaa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas

kepada masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan lamaran banyak masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan *qualified* lebih besar.

**4) Kendala Penarikan**

Agar penarikan berhasil perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang berumber dari organisasi pelaksana maupun dari lingkungan eksternal. Kendala yang dihadapi oleh perusa- haan tidaklah sama. Tetapi umumnya kendala itu adalah:

a. Kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi Berbagai kebijaksanaan organisasi meru- pakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijaksanaan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan itu adalah:

1) Kebijaksanaan Kompensasi dan Kesejahteraan
Jika perusahaan dapat memberi- kan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil maka pelamar yang serius akan semakin banyak tetapi sebaliknya jika gaji dan kesejahteraan rendah makapelamar adalah sedikit.

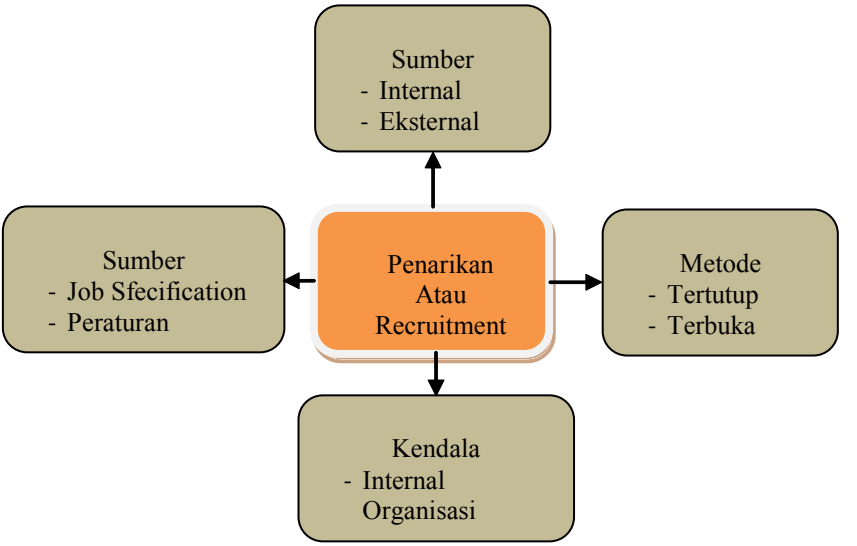
2) Kebijaksanaan Promosi
Apabila kesempatan untuk promo- si diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak. Tetapi sebaliknya jika kesempatan untuk promosi sangat terbatas maka pelamar akan sedikit. Promosi merupa-kan ida- man setiap karyawan, karena dengan promosi berarti status dan pendapatan akan semakin meningkat.

3) Kebijaksanaan Status Karyawan
Jika status karyawan menjadi kar- yawan tetap *full time* maka pelamar akan semakin banyak, tetapi jika karyawannya status honorer maka pelamarnya akan semakin sedikit.

4) Kebijaksanaan Sumber Tenaga Kerja
   Jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja lokal maka pelamar serius sedikit, tetapi sebaliknya bila tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh nusantara maka pelamar akan semakin banyak.
5) Persyaratan-Persyaratan Jabatan
   Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar se- dikit, sebaliknya jika persyaratannya sedikit maka pelamar akan semakin banyak.

b. Metode Pelaksanaan Penarikan
   Semakin terbuka penarikan (surat kabar, radio, TV maka semakin banyak pelamar, sebaliknya semakin tertutp maka pelamar semakin sedikit.
c. Kondisi Pasar Tenaga Kerja
   Semakin besar penawaran tenaga kerjaa maka semakin banyak pula pelamar yang serius, tetapi sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamar juga sedikit.
d. Soliditas Perusahaan
   Soliditas perusahaaan diartikan besar- nya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika silodaritas perusahaan besar maka pelamar semakin banyak, sebaliknya jika soliditas perusahaan rendah maka pelamar juga sedikit.
e. Kondisi-Kondisi Lingkungan Ekternal
   Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan banyak maka pelamar akan sedikit, tetapi jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi maka pelamar semakin banyak.

**Gambar 3.2**
**Konsep Penarikan**




### 3. Seleksi Penerimaan Karyawan

#### a. Pentingnya Seleksi

Karyawan adalah kekayaan utama dari setiap perusahaan, karena peranan mereka ini sangat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan menca- pai sasarannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang qualified pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil guna.

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong penting- nya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi

harus dilakukan secara jujur, cermat, dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar qualified untuk menjabat dan mengebakan pekerjaan itu. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik karyawan yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan dan memanajemen mereka itu lebih mudah.

Pengertian atau defenisi seleksi yang dikemu- kakan oleh para ahli redaksinya tidak sama, tetapi maksud dan hakikatnya adalah sama, seperti pengertian berikut :

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada sfesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan (Malayu S.P Hasibuan).

*DaleYoder (1981-p291):*
Seleksi adalah suatu proses dengan mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu akan diterima atau yang ditolak.
*R.S Dwived (1979-p236)*
Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.
*Mitton M. Mandel*
Seleksi atau pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang dengan keinginan mereka, dengan demikian akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya.
*James A.F. Stoner (1978-p497)*
Proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan diantara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara

dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan
seleksi.

**b. Dasar dan Tujuan Seleksi**

Dasar Seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi itu dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar-dasar itu antara lain adalah:

a. Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah
   Seleksi penerimaan karyawan baru harus berdasarkan dan berpedoman pada undang- undang perburuhan pemerintah.
b. Sfesifikasi Pekerjaan Perusahaan/Jabatan
   Seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada sfesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilaksanakan, karena dalam sfesifikasi telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang menjabat atau mengerjakan pekerjaan tersebut.
c. Ekonomis
   Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan supaya biaya, waktu dan pikiran dimanfaatkan secara efektif, tetapi hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan. Mengadakan seleksi harus dengan cara yang paling efektif dan dengan biaya yang serendah-rendahnya untuk mendapatkan karyawan yang sebaik-baiknya.
d. Etika Sosial
   Etika sosial hendaknya mendapat perhatian dan menjadi dasar dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan baru. Seleksi harus dilkukan sesuai dengan etika sosial artinya memperhatikan norma-norma hukum, agama,

kebudayaan dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan. Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk :

1) Karyawan yang qualified dan potensial
2) Karyawan yang jujur dan disiplin
3) Karyawan yang cakap dengan penempatan- nya yang tepat
4) Karyawan yang terampil dan bergairah bekerja
5) Karyawan yang memenuhi persyaratan dan undang-undang perburuhan
6) Karyawan yang dapat bekerjasama dengan baik secara vertikal maupun horizontal
7) Karyawan yang dinamis dan kreatif
8) Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
9) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
10) Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan
11) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
12) Karyawan yang dapat bekerja secara man- diri
13) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Setelah kita ketahui secara jelas tentang tujuan pelaksanaan seleksi maka kegiatan selanjutnya adalah menetapkan cara, sistem dantahapan-tahapan seleksi yang akan dilakukan.

**c. Penetapan Jumlah Karyawan**

Setelah dasar dan tujuan seleksi diketahui maka langkah seleksi selanjutnya adalah penetapan jumlah karyawan ini harus betul-betul diperhitungkan secara cermat, supaya karyawan yang akan diiterima betul- betul diperhitungkan secara cermat

dan tepat sesuai dengan volume pekerjaan. Karena jika jumlah karyawan terlalu banyak akan terjadi pemborosan (penganggur tak kentara), sedang bila jumlah karyawan kurang maka pekerjaan tidak dapat selesai tepat pada waktunya.

d. **Cara Seleksi**

Cara seleksi yang dapat dilaksanakan oleh organisasi perusahaan maupun oleh organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru sampai dewasa ini dikenal atas dua cara yaitu :

**1. Non Ilmiah**

Seleksi dengan cara nonilmiah adalah seleski yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria atau standar atau sfesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan/jabatan. Tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan job sfecification dari jabatan yang akan diisi itu.

Seleksi non ilmiah ini sering dilaksanakan di negara-negara yang sedang berkembang (under Employment country =UDC), karena umumnya UDC belum melaksanakan manajemen profesional. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya adalah:

a) Surat lamaran bermaterai atau tidak.
b) Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
c) Surat keterangan pekerjaan atau pengalaman.
d) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
e) Wawancara langsung dengan pelamar yang bersangkutan.
f) Penampilan dan keadaan fisik (cantik/gantengnya) pelamar.
g) Keturunan dari pelamar yang bersangkutan.
h) Tulisan pelamar.

Seleksi non ilmiah ini sering menimbulkan mismanajemen penempatan karyawan yang baru diterima, bahkan karyawan yang bersangkutan tidak mampu mengadakan pekerjaan yang ditugas- kan kepadanya.

Seleksi non ilmiah (observation method) ini kurang dapat dipertanggungjawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap mengerjakan pekerjaannya, bahkan menim- bulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan yang bersangkutan. Karena tulisan yang baik, tampang yang cakap, bicara yang lancar belum tentu terampil dan bergairah bekerja, tetapi sebaliknya tampang, tulisan dan bicara yang kurang baik mempunyai keterampilan, gairah, kreativitas dan loyalitas yang baik terhadap pekerjaannya.

**2. Metode Ilmiah**

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada job sfecification (ilmu pengetahuan) dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria dan standar tertentu.

Seleksi metode ilmiah ini merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan meng- andalkan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan berkompeten dan penempatannya yang tepat

1) Metode kerja yang jelas dan sistematis
2) Berorientasi kepada metode kerja
3) Berorientasi kepadaa kebutuhan real karyawan
4) Berdasarkan kebutuhan job analysis dan ilmu sosial lainnya
5) Berpedoman kepada undang-undang perburuhan Dengan seleksi ilmiah ini diharapkan akan memperoleh karyawan yang qualified dan penem patannya yang tepat, sehingga pembinaan dan pengembangannya relatif mudah.Penyeleksi harus mengetahui secara jelas

kualifikasikualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar itu. Kualifikasi itu adalah:

1. Umur
   Umur harus mendapat perhatian karena umur akan mempengaruhi grafik kondisi mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja diatur dalam undang-undang perburuhan.
2. Keahlian
   Keahlian harus mendapat perhatian yang utama kualifikasi seleksi karena hal ini yang akan menentukan mampu atau tidaknya seseorang mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.
3. Kesehatan Fisik
   Kesehatan fisik sangat penting untuk dapat menjabat suatu jabatan karena seseorang baru dapat bekerja dengan baik apabila didukung oleh fisik yangs sehat.
4. Pendidikan
   Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemapuan seseorang untuk dapat mengadakan atau menjabat suatau jabatan
5. Jenis Kelamin
   Jenis kelamin harus diperhatikan karena sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan perburuhan.
6. Tampang
   Adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seorang yang tampak dari luar.
7. Bakat *(mental attitude)*
   Hal ini perlu mendapat perhatian, karena orang yang berbakat mudah untuk dikembangkan dan cepat menagkap pengarahan-pengarahan yang diberikan.

8. Temperamen

   Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan mempunyai pendirian yang keras.

9. Karakter

   Karakter (kepribadian) berbeda dengan temperamen walaupun ada hubungan yang erat antara keduanya. Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dan linglingkungan pendidika/ sedang- kan temperamen tidak dapat diubah oleh lingkungan.

10. Pengalaman Kerja

    Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, karena orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah sipa pakai.

11. Kerja Sama

    Kerja sama harus diperhatikan dalam proses seleksi karean kesediaan kerjasama baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan. Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuranlah merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.

12. Kedisiplinan

    Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin baik pada dirinya sendiri maupun peraturan- peraturan perusahaan itu.

13. Inisiatif dan kreatif

Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi yang sangat penting, karena seseorang yang mempunyai inisiatif dan kreatif akan dapat bekerja mandiri dalam mengedakan pekerjaannya.

**e. Sistem dan Prosedur Seleksi**

Sistem dan prosedur seleksi harus berasaskan efisiensi (uang, tenaga dan waktu) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Sistem seleksi menu- rut Andrew F. Sikula *"succesive hurdles* dan *compensatory-Aproach*.

*Succesive hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.

*Compensatory appoach* adalah sistem seleksi yang dilakukan dimana si pelamar mengikuti seluruh testing kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan gugur atau tidak diterima.

***Prosedur Seleksi***

Prosedur (proses) seleksi perlu ditetapkan dengan cermat berdasarkan atas asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang qualified dengan penempatan yang tepat.

**f. Langkah-Langkah Seleksi**

**1) Seleksi Surat-Surat Lamaran**

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilihsurat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang

memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti dinyatakan gugur, sedangkan lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya. Dalam surat panggilan harus dicantumkan waktu, tempat dan alat-alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

**2) Pengisian Blanko Lamaran**

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplit dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, gaji yang dimintakan dan lainnya. Formulir lamaran ini akan dipergunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

**3) Pemeriksaan Referensi**

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar dipercaya atau tidaknya untik memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja dan hal lainnya yang dianggap penting dari pelamar itu. Referensi pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, perilaku dan lain sebagainya dari pelamar yang bersangkutan. Pemeriksaan referensi ini harus hati-hati karena informasi yang diberikan pada umumnya adalah informasi yang baik-baik saja. Referensi yang digunakan adalah *personal references* dan *employment references.*

*Personal References* adalah referensi yang dapat memberikan informasi mengenai karakter, kesehatan atau penyakit yang pernah dialami oleh pelamar : Referensi ini biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman dekat pelamar.

*Employment References* adalah referensi yang dapat memberikan informasi atau semacam jaminan mengenai latar

belakang maupun pengalaman kerja pelamar bersangkutan. Referensi ini biasanya diberikan oleh perusahaan asal pelamar bekerja atau oleh temannya yang telah pernah bekerja sama dalam organisasi. Jadi pada prinsipnya semakin penting/strategi/vitalnya jabatan yang akan dijabat maka semakin cermat pemeriksaan referensi, bahkan clearance pelamar dari bakin diperlukan.

**4) Wawancara Pendahuluan**

Dalam wawancara pendahuluan pimpinan/tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar, data yang lebih komplet dan yang lebih terperinci dari pelamar bersangkutan.

Pewawancara yang berpengalaman dan jeli dengan percakapan langsung ini akan dapat memperoleh kemampuan sesorang pelamar, kemudian membandingkannya satu persatu siapa diantaramereka yangpalingtinggikemampuannya untuk melakukan pekerjaan itu.

Wawancara (*interviewing*) artinya tanya jawab dengan maksud memperoleh informasi lebih mendalam secara langsung dari pelamar. Cara wawancara dikenal dengan *unstructed interview, structured interview* dan *mixed inteview.*

*Unstructed Interview* (free interview) adalah wawancara secara bebas tanpa persiapan pertanyaan yang akan ditanyakan.

*Structured Interview* adalah wawancara yang pertanyaannya telah dipersiapkan sehingga wawancara itu akan lebih terarah dan cepat keburukannya tidak mendalam karena pertanyaan yang diajukan terbatas.

*Mixed Inteview* adalah kombinasi dari *free interview* dan *structured interview*. Cara ini akan dapat memperoleh data/informasi yang lebih komplet dan terinci dari pelamar itu.

**5) Tes Penerimaan**

Adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan sfesifikasi jabatan/pekerjaan yang akan diajabat. Jenis tes penerimaan calon karyawan ini adalah wawancara dan terulis. Bentuk-bentuk tes penerimaan adalah *physical test (medical test),academic tes(knowledge test)* dan *physicologicaltest*.

*Physical test (medical test)* yaitu proses menguju kemampuan fisik pelamar, misalnya pendengaran, penglihatan (buta warna atau tidak) dan lain sebagainya.

*Academic tes(knowledge test)* yaitu proses menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya.

*Physicological test* yaitu proses menguji tentang kecerdasan (*inteligence*). Bakat (*aptitude*), prestasi (*achievement*), minat (*interest*) dan kepribadian (*personality*) dari pelamar.

**6) Tes Psikologi (*Physicological Test*)**

Tes psikologi adalah proses menguji kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkan jabatan yang akan dijabatnya.

Jenis-jenis tes psikologi :

1. Tes kecerdasaran *(inteligence test)* yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis. Tes kepribadian *(personality test)* yaitumengetes kepribadian mental pelamar dalam hal kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan, kejujuran

dan unsur-unsur kepribadian lainnya yang dibutuhkan perusahaan.

2. Tes bakat *(aptitude test)* yaitu mengetes dan mengukur kemampuan mental potensial (IQ) pelamar apakah mempunyai kesanggupan untuk dikembangkan di kemudian hari. Tes minat *(interest test)* yaitu mengetes jenis pekerjaan apa yang paling disenangi oleh pelamar dan mengukur apa pelamar cocok serta antusias mengerjakan yang akan diberikan kepadanya.
3. Tes prestasi *(achievement test)* yaitu mengetes dan mengukur apa pelamar akan mampu berprestasi mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

**7) Tes Kesehatan**

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan fisik pelamar apakah memenuhi sfesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan bersangkutan. Misalnya pendengaran, penglihatan (buta warna atau tidak), berpenyakit jantung atau tidak, bronkitis atau tidak dan apa mempunyai cacat badan atau tidak.

**8) Wawancara Akhir Oleh Atasan Langsung**

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuanpraktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar itu dapat diajak bekerja sama atau tidak. Wawancara akhir ini akan menentukan diterima atau tidaknya pelamar itu menjadi calon karyawan pada perusahaan itu.

**9) Memutuskan Diterima Atau Ditolak**

Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu.

Pelamar yang tidak memenuhi sfesifikasi ditolak, sedangkan pelamar yang lulus dari setiap seleksi diputuskan diterima menjadi calon karyawandengan status karyawan dalam masa percobaan. Pada mereka ini diharuskan mengisi formulir dan melengkapi syarat-syarat sepenuhnya.

Prosedur seleksi untuk setiap perusahaan tidak sama karena terganntung dari sfesifikasi dan besar/kecilnya perusahaan bersangkutan.

**Tingkat-tingkat seleksi**

Untuk mendapatkan karyawan yang qualified dan penempatan yang tepat perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkatan seleksi itu dilakukan oleh perusahaan/ organisasi tidak selalu sama. Hal ini tergantung kepada kebutuhan dan tingkat kecermatan dalam penerimaan karyawan yang dilakukan setiap perusahaan. Semakin mendalam ketelitian seleksipenerimaan karyawan, yang dilaksanakan maka karyawan yang diterima akan semakin baik dan tingkat seleksi yang dilakukan akan semakin banyak pula. Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan perusahaan adalah dua tingkat yaitu :

1. Seleksi Tingkat Pertama

   Dalam seleksi tingkat pertama, seleksi yang dilakukan meliputi semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan.

2. Seleksi Tingkat Kedua

   Dalam seleksi tingkat kedua seleksi dilakukan atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan, dengan cara mengamati dan menilai mental prilaku dan kemampuan nyata si calon dalam menyelesaikan pekerjaan serta disiplinnya.

3. Seleksi Tingkat Ketiga

   Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti prajabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian.

**Kendala-kendala seleksi**

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran dinamika dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan.

Kendala-kendala itu antara lain adalah :

1) Tolok Ukur

   Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan dipergunakan mengatur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara obyektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, prakarsa, dan lain sebagainya dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering, didasarkan pada pertimbangan yang subyektif saja.

2) Penyeleksi

   Kendala penyeleksi adalah kesulitan menda-patkan penyeleksi yang benar-benar qualified,jujur dan obyektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai-nilai atas pertimbangan peranannya bukan atas fisik pikirannya, bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.

3) Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya sedang hal yang kurang baik disembunyikan. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaian untuk mengelabui penyeleksi.

4) Penempatan, Orientasi dan Induksi Karyawan

**Penempatan Karyawan**

Penempatan (palcement) adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu penempatan calon karyawan yang ditrima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas- tugasnya dijabatan bersangkutan.

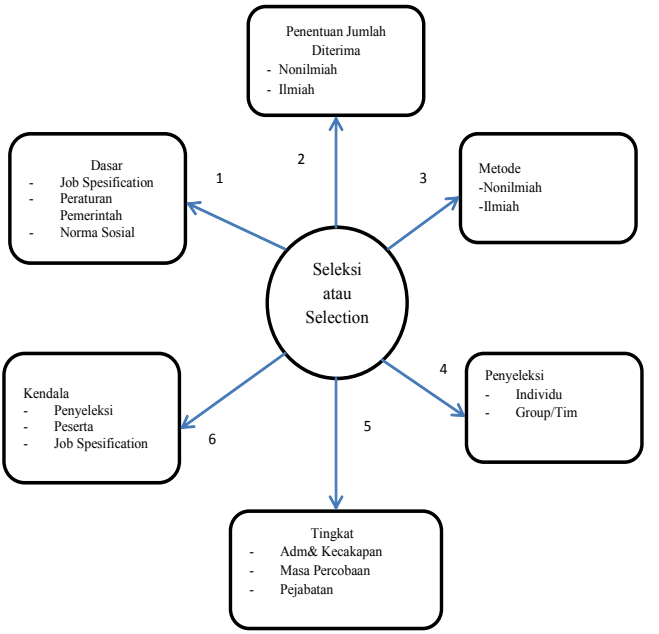
Penempatan ini harus didasarkan job description dan job sfecification yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat" atau *the right man in the right place and the right man behind the right job"*

**Orientasi Karyawan**

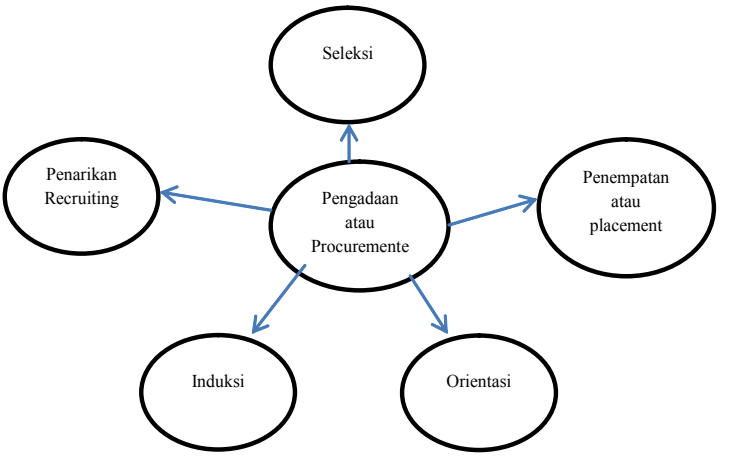
Orientasi atau perkenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lainnya pada perusahaan itu

**Induksi Karyawan**

Induksi karyawan adalh kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan induksi pada dasarnya adalah tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus mentaati peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas- tugasnya dengan baik.




**Gambar 3.3 Konsep Seleksi**




**Gambar 3.4**
**Konsep Pengadaan Karyawan**

# BAB IV
# LATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Para karyawan baru-biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan. Secara penuh untuk melaksanakan tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan - kebijaksanaannya, dan prosedur prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses.

Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangan memakan waktu dan dana. hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumberdaya manusia.

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sarana-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi, meskipun usaha-usaha in: memakan waktu dan lama, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga Kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan

membantu merekadalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumberdaya manusia.

Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia dan penyelia langsung.

## A. Program Orientasi

Program-program orientasi, atau sering disebut induksi, memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain. Dalam organisasi yang menerima karyawan baru dengan jumlah besar, program orientasi biasanya memakan waktu setengah atau bahkan satu hari kerja untuk menguraikan hal-hal atau topik-topik dalam gambar 4-1 berikut. Bagi perusahaan yang menerima karyawan dalam jumlah kecil dan jarang, mungkin tidak perlu menyelenggarakan program orientasi formal.

**Tabel 4.1**
Beberapa Hal yang Tercakup Dalam
Program Orientasi

| | |
|---|---|
| Sejarah singkat organisasi-Organisasi perusahaan Nama dan jabatan para Direktur. Jabatan karyawan dan departemen Layout fasilitas- fasilitas phisik Periode percobaan | Kebijaksanaan dan aturan perusahaan Peraturan-peraturan disiplin Prosedur pedoman karyawan Proses produksi Lini produk atau jasa yang dibuat |
| Perkenalan | |
| Dengan penyelia (atasan)<br>Dengan para pelatih | Dengan rekan sekerja dengan bagian bimbingan karyawan |
| Tunjangan-tunjangan karyawan | |
| Skala pengupahan atau penggajian Cuti dan liburan<br>Jam istirahat Latihan dan pendidikan Konseling | Asuransi Program pensiun<br>Pelayanan organisasi terhadap para karyawan Program rehabilitasi |
| Tugas-tugas Jabatan | |
| Lokasi pekerjaan Tugas-tugas pekerjaan Kebutuhan keamanan | Fungsi jabatan Sasaran-sasaran pekerjaan Hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan rehabilitasi |

Perusahaan bisa memperkenalkan kepada karyawan senior, yang selanjutnya mengajak karyawan baru berkeliling lokasi pekerjaan.Program orientasi informal ini, sering disebut *"buddy system*, juga digunakan dalam perusahaan-perusahaan besar untuk membantu karyawan baru, lebih lanjut.

Penanggung jawab kegiatan orientasi adalah departemen personalia dan atasan (penyelia) langsung. Departemen personalia pada umumnya memberikan orientasi kepada para karyawan baru tentang berbagai masalah organisasional dan kompensasi.Sedangkan para penyelia menangani kegiatan pengenalan dan latihan ***"on-the-job"*** serta membantu karyawan "fit ire" terhadap kelompok kerja. Program-program orientasi akan menurunkan perasaan terasing, cemas dan 'khawatir para karyawan. Mereka dapat merasa sebagai bagian organisasi secara lebih cepat; mereka merasa lebih terjamin atau aman dan lebih diperhatikan. Dengan tingkat kecemasan yang rendah, mereka akan dapat mempelajari tugas-tugas dengan lebih baik. Manfaat-manfaat ini diperoleh karena program orientasi membantu individu memahami aspek-aspek sosial, teknis dan budaya tempat kerja. Proses melalui mana orang-orang beradaptasi dalam suatu organisasi tersebut juga disebut proses sosialisasi. Sosialisasi merupakan langkah kritis dalam kaitannya dengan penerimaan oleh karyawan-karyawan lain yang sudah lebih lama bekerja untuk organisasi. Program orientasi mempercepat proses sosialisasi dan penerimaan karyawan baru dalam kelompok kerja.

## B. Defenisi Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia *(human investment)*. Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Simamora (2004) pelatihan kerja karyawan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan

keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Pelatihan bagi Bosker (1997) adalah suatu kegiatan pembelajaran yang terprogram dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan peserta. Makna kemampuan dan keterampilan di sini tidak hanya sekadar ranah psikomotorik, namum juga meliputi aspek kemampuan dan keterampilan yang utuh. Termasuk dalam makna kemampuan di sini adalah kecerdasan majemuk (multiple intelegencies) dan aspek-aspek psikologis lain, seperti motivasi kerja, kecerdasan sosial, kecerdasan emosional, dan sebagainya yang dapat dikembangkan melalui pelatihan.

Berbeda halnya dengan ungkapan Simamora dan bosker, Mangkunegara (2000) menyatakan pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan kerja karyawan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (current job oriented). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan terhadap karyawan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

## C. Manfaat dan Tujuan Pelatihan

Alasan utama bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan adalah memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari modal yang ditanam pada sumber yang paling penting karyawannya dan sering kali yang paling mahal. Oleh sebab itu, tujuan dari setiap pelatihan adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keahlian, pengalaman, tingkah laku, atau sikap yang akan meningkatkan keefektifan para karyawan, secara khusus pelatihan akan digunakan.

Manfaat pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi, menurut Simon (2003) manfaatnya adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Hasibuan (2013) berpendapat bahwa pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditangguk dari program pelatihan kerja bagi karyawan adalah:

*Productivity*, dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

*Quality*, penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas dari tenaga kerja namun diharapkan akan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja.

*Human Resource Planning*, dengan adanya pelatihan akan memudahkan seorang pekerja untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan sebaik-baiknya.

*Morale*, pelatihan akan dapat meningkatkan moril kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

*Health and Safety,* pelatihan merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi kecelakaan kerja dalam suatu perusahaan.

*Obsolence Prevention*, pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah tenaga kerja dari sifat kadaluwarsa.

*Personal Growth*, memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan termasuk meningkatkan pengembangan dirinya.

Adapun tujuan-tujuan pelatihan menurut Simamora (2003) dapat dikelompokkan kedalam lima bidang, yaitu :

1. Memperbaiki Kinerja.

   Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan teknologi.

   Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan kedalam organisasi secara sukses.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.

   Seorang karyawan baru acapkali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job competent", yaitu mampu mencapai out put dan standart mutu yang diharapkan.

4. Membantu memecahkan masalah operasional.
   Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (human technological resources), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia, dan teknologis.

**Mempersiapkan karyawan untuk promosi.**

Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistimatik. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

Sedangkan Moekijat (2007) menyatakan tujuan umum latihan adalah :

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman karyawan dan manajemen (pimpinan).

## D. Latihan dan Pengembangan Karyawan

Meskipun para karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan menugaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang berpengalaman mungkin memerlukan latihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk

mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka.

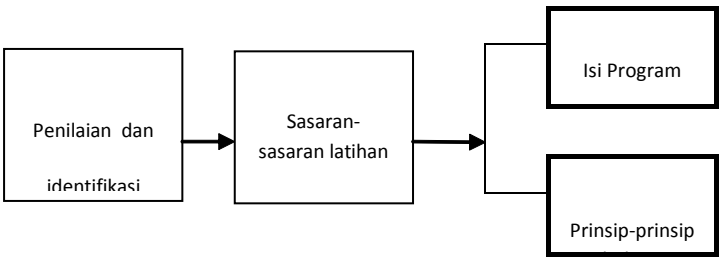
Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat Karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juta organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi negara. Barangkali cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam sumberdaya manusia.

Sebagai bagian proses latihan dan pengembangan, departemen personalia dan para manajer ham; menilai kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran program isi dan prinsip-prinsip belajar.

## 1. Penilaian dan Identifikasi, Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasikan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Pencapaian kebutuhan mendiagnosa masalah- masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian, manajemen mengidentifikasikan berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang.

**Gambar 4.1.**
**Langkah-Langkah Pendahuluan**
**Dalam Persiapan Program Latihan dan Pengembangan**



**2. Sasaran-sasaran Latihan dan Pengembangan**

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan dite- tapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar-standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

**3. Isi Program**

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan.Prog- ram mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta.

**4. Prinsip-prinsip Belajar**

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses tersebut. Masalah pokoknya adalah bahwa proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya yang dapat diukur. Bagaimanapun juga, ada beberapa prinsip belajar (learning principles) yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif, bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif. relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan. Serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan.

## E. Teknik-Teknik Latihan Dan Pengembangan

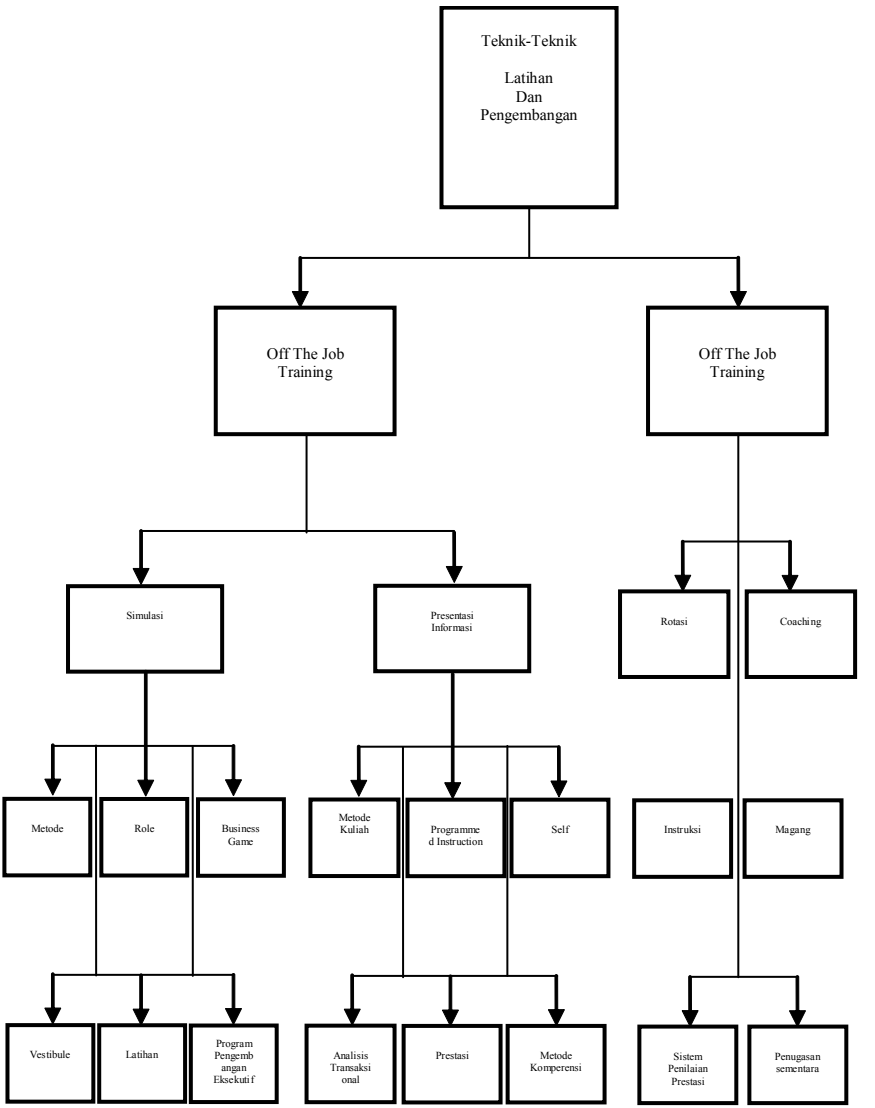
Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran,

serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen.

a. Metode Praktis *(on-the-job training)*
b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode- metode simulasi *(off-the-job training)*

Masing-masing kategori mempunyai sasaran peng ajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda.secara skematik, teknik-teknik latihan dan pengembangan ditunjukkan dalam gambar 4.2.

**Gambar 4.2**
**Teknik-Teknik Latihan Pengembangan**




Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program latihan dan pengembangan, ada beberapa *"trads-offs"*.ini

berarti tidak ada satu teknik yang selalu paling baik metode terbaik tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

1. Efektivitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

**1. On-the-job Training**

Teknik-teknik "on-the-job" merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang "pelatih" yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

a. Rotasi Jabatan
   Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian, organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
b. Latihan Instruksi Pekerjaan
   Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
c. Magang (*Apprenticeships*)
   Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan "off-the-job". Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

d. Coaching

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor mahasiswa.

e. Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

**2. Metode-Metode Simulasi**

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode- metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

a. Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar: kasus, Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk rnengidentifikasikan masalah-masalah. Menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

*1. Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta

ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya

2. *Business Games*

Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan Perhitungan-perhitungan yang diperlukan.Permainan disusun, dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci.

3. *Vestibule Training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi mengguna- kan vestibule training.Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

b. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training)*

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium, yang terkenal adalah latihan sensitivitas, di mana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung-jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

c. Program-program Pengembangan Eksekutif.

Program-program ini biasanya diselenggara- kan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikut? Paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

**3. Teknik-Teknik Presentasi Informasi**

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta, Metode-metode yang biasa digunakan :

a. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengankemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatip murah.

b. Presentasi Video

Presentasi TV, films, slides dan sejenisnya adalah serupa denganbentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan ataualat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c. Metode Konperensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah.Metode konperensi seringberfungsi sebagai "tulang belakang" bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi.Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan Keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Program Instruction

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang hams dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

e. Studi Sendiri (*Self-Study*)

Programmed Instruction yang telah dibahas di atas merupakan saiah satu bentuk studi sendiri. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau Video tape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Di samping teknik-teknik latihan dan 'pengembangan yang telah diuraikan, ada beberapa bentuk latihan lainnya yang dapat digunakan dalam program pengembangan manajemen dan organisasi, lainanalisis transaksional, grid OD, T-Group, dan sebagainya.

## F. Indikator Pelatihan Kerja

Kaswan (2011:77) menyatakan bahwa indikator pelatihan sebagai berikut: a) Identifikasi; b) Motivasi; c) Lingkungan pembelajaran; d) Penerapan; e) Metode; dan f) Hasil. Sedangkan suatu perusahaan dalam menyelenggarakan pelatihan menurut Moekijat (2007) hendaknya memperhatikan indikator-indikator yaitu : a) Peserta Pelatihan; b) Instruktur Pelatihan; c) Waktu Pelatihan; d) Materi (bahan) pelatihan dan e) Matode Pelatihan.

Hal tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Heidjrachman (2007 : 75) menyatakan bahwa indikator pelatihan sebagai berikut : a) Materi pelatihan dapat dimengerti; b) Pelatihan sesuai dengan tugas, c) Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan;

d) Hasil pelatihan diterapkan di tempat kerja, e) Pelatihan dapat meningkatkan prestasi kerja.

Rivai (2004) menyatakan pelatihan kerja dapat diukur dari beberapa indikator yaitu : a) Materi yang dibutuhkan; b) Metode yang digunakan; c) Kemampuan instruktur pelatihan; d) sarana dan fasilitas pelatihan; e) Peserta pelatihan. Mangkunegara (2002) menyebutkan indikator-indikator pelatihan yaitu : a) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas; b) kualifikasi pelatih; c) Kesesuaian materi pelatihan; d) Kesesuaian metode pelatihan; e) persyaratan peserta pelatihan.

## G. Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengembangan sumberdaya manusia jangka panjang berbeda dengan latihan adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi. Melalui pengembangan para karyawan yang ada sekarang departemen personalia mengurangi ketergantungan perusahaan pada penarikan karyawan- karyawan baru.Bila para karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan pekerjaan lebih mungkin dipenuhi terlebih dulu secara internal. Promosi dan transfer juga menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai kesempatan karier manfaat pengembangan juga akan dirasakan perusahaan melalui peningkatan kontinyuitas operasi operasi dan semakin besarnya rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

### 1. Keusangan Karyawan

Keusangan (*obsolescence*) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif.Meskipun keusangan mungkin disebabkan adanya perubahan dalam diri individu, tetapi lebih mungkin sebagai hasil kegagalan seseorang untuk

mengadaptasi teknologi, baru prosedur-prosedur baru atau perubahan-perubahan lainnya. Semakin cepat perubahan-perubahan lingkungan terjadi, kemungkinan karyawan menjadi usang akan semakin besar.

2. **Perubahan-Perubahan Sosioteknis**

   Perubahan-perubahan sosial dan teknologi juga menjadi tantangan bagi departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif. Sebagai contoh, penggunaan mesin-mesinotomatis akan memaksa perusahaan untuk merancang kembali program-program pengembangannya. Contoh lain, perubahan sikapbudaya tentang tenaga kerja wanita mengakibatkan perusahaan harus memikirkan kebijaksanaannya kembali agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat tentang peningkatan peranan wanita.

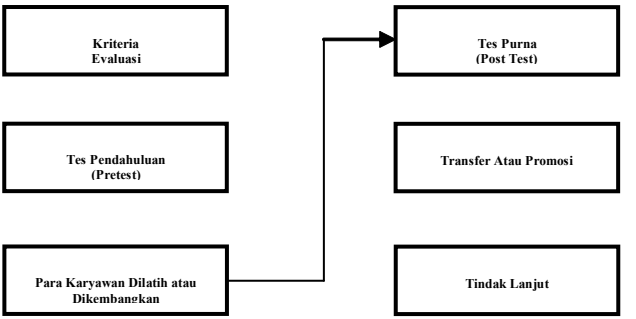
3. **Perputaran Tenaga kerja**

   Perputaran (*turnover*) karyawan keluar dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumberdaya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap seat pengganti karyawan yang keluar. Di lain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan perputaran karyawan.

## H. Evaluasi Program Latihan dan Pengembangan

Implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung-jawab lebih besar.Untuk menilai keberhasilan program-program tersebut, manajemen harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan secara sistematis.

**Gambar 4.3**
**Langkah-Langkah Dalam Evaluasi**
**Latihan dan Pengembangan**



# BAB V
# KEMAMPUAN KERJA

## A. Definisi Kemampuan Kerja

Robbins (2002) mengatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dan kemampuan itu hakekatnya terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental. Misalnya tes IQ, dirancang untuk menentukan kemampuan intelektual umum seseorang. Tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman ferbal, kecakapan perseptual, penalaran induktif, visualisasi ruang dan ingatan (memori). Pekerjaan berbeda-beda dalam tuntutannya bagi pemangku pekerjaan itu untuk menggunakan kemampuan intelektual mereka makin banyak tuntutan pemrosesan informasi dalalam suatu pekerjaan, makin banyak kecerdasan umum dan kemampuan verbal diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses. Kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi.

Kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Misalnya

pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut menejemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan. Terdapat sembilan kemampuan fisik dasar yang dilibatkan dalam melakukan tugas-tugas jasmani, yaitu kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis , kekuatan, keluwesan eksten, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina.

Individu-individu berbeda dalam hal sejauh mana mempunyai tiap-tiapkemampuan tersebut. Skor yang tinggi pada satu kemampuan bukanlah jaminan skor yang tinggi pada kemampuan yang lain. Kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan, tergantung pada persyaratan yang diminta dari pekerjaan itu

Sedangkan Blanchard dan Hersey (1995) menyatakan Kemampuan kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya.

Menurut Zainun dalam Sariyathi (2003) bahwa kemampuan (*ability*) dimaksudkan sebagai kesanggupan (*capasity*) karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan mengandung berbagai unsur seperti keterampilan manual dan intelektual, bahkan sampai kepada sifat-sifat pribadi yang dimiliki. Unsur-unsur ini juga mencerminkan pendidikan, latihan dan pengalaman yang dituntut sesuai rincian kerja. Kemampuan sesungguhnya merupakan suatu unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk memungkinkan para karyawan bekerja dengan cara tertentu.

Merujuk dari beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah kapasitas individu

untuk mengerjakan berbagai tugas yang dibebankan kepadanya, dimana dapat terbentuk dari pendidikan dan latihan,inisiatif, dan pengalaman kerja yang diperoleh baik di dalam maupun di luar instansi tempat dia bekerja.

## B. Unsur - Unsur Kemampuan Kerja

Menurut Narsim (2008) kemampuan kerja dapat diperoleh tiga unsur yang membangun kemampuan kerja, yaitu :

1. Pendidikan dan Latihan

   Pendidikan dan latihan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, dan kepribadian seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaan tertentu baik sekarang ataupun yang akan datang.
2. Inisiatif

   Inisiatif dapat diartikan sebagai niat usaha awal / kemauan pertama yang melandasi seseorang untuk memulai sebuah kegiatan / usaha. Hubungan inisisatif dan kinerja yaitu semakin tinggi inisiatif karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, maka semakin tinggi tingkat ketrampilan kerja dan pada akhirnya akan berimplikasi pada semakin meningkat kinerjanya.
3. Pengalaman Kerja

   Pengalaman sebagai sesuatu yang telah dialami atau dihayati berkenaan dengan sesuatu hal, sedangkan pengertian kinerja itu sendiri adalah melakukan sesuatu untuk memperoleh hasil dari seseorang. Pengalaman kerja berarti sesuatu yang telah dialami atau dihayati berkenaan dengan hal yang diperoleh dari kondisi pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja

terbentuk dalam waktu yang tidak singkat, dimana semakin lama masa kerja seseorang pada pekerjaan tertentu, maka semakin banyak pengalaman yang didapat. Hubungan antara pengalaman kerja dengan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa semakin banyak pengalaman kerja maka semakin banyak pula ketrampilan kerja karyawan dan berimplikasi pada semakin meningkatnnya kinerja karyawan.

## C. Indikator Kemampuan Kerja

Robbins (2002) menyatakan bahwa indikator kemampuan kerja adalah, 1) Kemampuan Intelektual, yaitu kemampuan seorang karyawan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental misalnya paham cakupan bidang tugas, pertimbangan pimpinan atas alternatif pemecahan masalah, Kreatifitas dalam menciptakan inovasi dan mampu mengatasi hambatan pekerjaan ; 2) Kemampuan Fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan seorang karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan serupa. Kemampuan fisik ini mengandalkan kekuatan otot atau kekuatan tubuh hal itu misalnya tidak mudah lelah, terampil, dan stamina.

Semakin tinggi tingkat kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang karyawan, maka kinerja karyawan di dalam perusahaan akan tinggi pula, Robbins (2002) menyatakan bahwa indikator kemampuan kerja yaitu : 1) Kesanggupan Kerja karyawan, adalah suatu kondisi dimana seorang karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya; 2) Pendidikan, adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan

keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan; 3) Masa Kerja, adalah waktu yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam bekerja pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Menurut Sutermeister (1999) kemampuan adalah faktor penting dalam meningkatkan produktifitas kerja, kemampuan berhubungan dengan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki seseorang. Pengetahuan diukur dengan indikator-indikator, yaitu; (1) tingkat pendidikan formal yang dimilikinya; (2) pelatihan teknis yang pernah diikutinya; (3) kemampuan menguasai pekerjaan. Keterampilan diukur dengan indikator indikator, yaitu : (1) petunjuk teknis pekerjaan; (2) ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendidikan diartikan sebagai proses persiapan individu–individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang diprogram untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengalaman, pengetahuan, atau pembahasan sikap individu.

Dalam pembentukannya, kemampuan kerja mengacu kepada beberapa indikator menurut Blanchard dan Hersey (1995), antara lain sebagai berikut: (1) Kemampuan teknis, dengan sub-sub indikator penguasaan terhadap peralatan kerja dan sistem komputer, penguasaan terhadap prosedur dan metode kerja, memahami peraturan tugas atau pekerjaan. (2) Kemampuan konseptual, dengan sub-sub indikator memahami kebijakan perusahaan, memahami tujuan perusahaan, memahami target

perusahaan. (3) Kemampuan sosial dengan sub-sub indikator mampu bekerjasama dengan teman tanpa konflik, kemampuan untuk bekerja dalam tim, kemampuan untuk berempati.

# BAB VI
# PERENCANAAN KARIER

Suatu *karier* adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Bagi banyak orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati. Bagi orang-orang lain, karier mereka mungkin sekerjar 'nasib'. Memang perencanaan karier tidak menjamin keberhasilan karier. Sikap atasan, pengalaman, pendidikan dan juga 'nasib' memainkan peranan penting dalam permasalahan ini. Tetapi, bagaimana juga, perencanaan karier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karier yang ada.Orang-orang sukses biasanya mengembangkan berbagai rencana karier dan kemudian berupaya untuk mencapai rencana-rencana mereka. Pendek kata, karier hams dikelola melalui suatu perencanaan yang cermati bila tidak, para karyawan akan Sering tidak siap memanfaatkan berbagai kesempatan karier, dan departemen personalia akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

## A. Konsep Karier

Istilah "karier" telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavioral science*) pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian:

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral kejabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung-jawab ataukelokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematik dan jelas-jalur karier. Sebagai contoh, dalam profesi pemrosesan data, jalur karier umumnya dimulai dengan operator komputer dan kemudian meningkat menjadi pemrogram junior pemrogram, pemrogram senior, analis dan pemrogram junior, analis. dan pemrogram, analis sistem, analis senior, pemimpin proyek, manajer departemen sistem, dan wakil direktur bidang pelayanan informasi.
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karier.Konsep-konsep dasar perencanaan dasar perencanaan karier diatas secara lebih terinci dapat diuraikan dalam gambar berikut ini.

**Gambar 6.1**

**Istilah-Istilah Perencanaan Karier**

- Karier
  Suatu karier adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

- Jalur Karier *(Career Path)*
  Suatu jalur karier adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang.

- Sasaran-sasaran karier *(Career Goals)*
  Sasaran karier adalah posisi di waktu yang akan datang dimana seseorang "berjuang" untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya.

- Perencanaan karier *(*career *planning)*
  Perencanaan karier adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karier, dan jalur ke sasaran tersebut.

- Pengembangan Karier *(Career Development)*
  Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Banyak orang gagal mengelola karier mereka, karena mereka tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karier ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karier dapat memacu karier mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapibila hal itu mengarahkan pada penetapan sasaran karier, perencanaan karier lebih cenderung terlaksana.

Meskipun karier masing-masing orang adalah unik, gambar 5-2 menjelaskan secara umum proses perencanaan dan pengembangan. karier. Proses perencanaan ini memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasikan sasaran-sasaran karier dan jalur- jalur menunjukkan sasaran-sasaran tersebut. Kemudian melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan para karyawan mencari cara-cara untuk meningkatkan dirinya dari mengembangkan sasaran-sasaran karier mereka.

## B. Departemen Personalia dan Perencanaan Karir

Departemen personalia harus mengambil peranan aktif dalam perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier perlu ditangani karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan staffing organisasi di waktu yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karier. Di samping itu, manajer personalia selalu berkepentingan dengan kesempatan-kesempatan latihan atau pengembangan. Berbagai manfaat yang akan diperoleh bila departemen personalia terlihat dalam perencanaan karier adalah :

1. Mengembangkan Para karyawan yang dapat dipromosikan
   Perencanaan karier membantu untuk mengembangkan suplai karyawan internal.
2. Menurunkan Perputaran Karyawan
   Perhatian terhadap karier individual akan meningkatkan kesetiaan organisasional dan, oleh karena itu, menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkap potensi karyawan
   Perencanaan karier mendorong para karyawan untuk lebih menggali kemampuan-kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai sasaran karier tertentu.

4. Mendorong pertumbuhan
   Berbagai rencana dan sasaran karier memotivasi para karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
5. Mengurangi Penimbunan
   Tanpa Perencanaan karier, para manajer akan mudah "Menimbun" bawahan-bawahan kunci yang berketerampilan dan berprestasi kerja tinggi. Perencanaan karier menyebabkan karyawan, manajer dan departemen personalia menjadi sadar akan kualifikasi karyawan.
6. Memuaskan Kebutuhan Karyawan
   Dengan sedikit penimbunan dan meningkatnya kesem- patan-kesempatan untuk tumbuh bagi karyawan, kebutuhan-kebutuhan penghargaan individual, seperti penghargaan dan prestasi, akan lebih terpuaskan.
7. Membantu Pelaksanaan Rencana-rencana Kegiatan Yang Telah Disetujui
   Perencanaan karier dapat membantu para anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang lelah disetujui. Dalam praktek.departemen personalia mendo- rong perencanaan karier dengan tiga cara: melalui pendidikan karier, penyediaan informasi dan konseling.

   **1. Pendidikan Karier**

   Dalam kenyataannya, banyak karyawan yang kurang atau tidak tahu tentang Perencanaan karier. Mereka sering tidak mengetahuikebutuhan dan keuntungan-keuntungan perencanaan karier. Karyawanjuga sering kurang mempunyai informasi yang diperlukan untukmembuat rencana-rencana karier mereka secara sukses. Departemen personalia bertugas untuk mengatasi kedua keterbatasan tersebut.

Departemenpersonaliadapatmeningkatkankesadaran karyawan akan pentingnya perencanaan karier melalui berbagai macam teknik pendidikan. Sebagai contoh, pidato-pidato pengarahan, edaran- edaran, dan memorandum dari para, manajer puncak bisa menstimulasi minat karyawan pada biaya rendah.Di samping itu berbagai lokakarya dan seminar tentang perencanaan karier meningkatkan minat karyawan dengan mengemukakan konsep- konsep pokok yang berhubungan dengan perencanaan karier.

**2. Informasi Pada Perencanaan Karier**

Departemen personalia seharusnya memberi- kan kepada karyawan berbagai informasi yang mereka butuhkan untuk merencanakan karier. Sebagian besar informasi ini telah tersedia sebagai bagian sistem informasi sumberdaya manusia. Sebagai contoh, deskripsi dan spesifikasi jabatan adalah informasi yang sangat berguna bagi seorang karyawan yang sedang mencoba untuk mengestimasi sasaran-sasaran kariernya. Departemenpersonalia juga dapat mengidentifikasikan lowongan- lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang melalui rencana-rencana kepegawaian.

Departemen personalia juga dapat mendorong perencanaan-karier melalui penyediaan informasi tentang berbagai alternatif jalur karier.Informasi ini mencakup juga persyaratan-persyaratan jabatan yang harus dipenuhi.

**3. Konseling Karier**

Untuk membantu para karyawan menetapkan sasaran-sasaran karier dan menentukan jalur-jalur karier yang tepat, departemen personalia bisa menawarkan bimbingan karier. Bimbingan ini hendaknya dilakukan oleh pembimbing yang cakap sebagai sumber saran. Pembimbing (konselor) mungkin hanya perlu mendengarkan minat karyawan dan

memberikan informasi pekerjaan tertentu, atau pembimbing bisa membantu para karyawan menyingkap minat mereka dengan melakukan dan menginterpretasikan tes-tes bakat dan ketrampilan.

Pembimbing karier perlu menyadari bahwa suatu karier hanyalah merupakan bagian dari *rencana hidup* seseorang, sehingga rencana karier yang disarankan seharusnya adalah bagian integral rencana hidup itu.Ini berarti bimbingan karier mencakup penilaian diri karyawan. Di samping rencana hidup, penilaian diri juga meliputi persediaan diri.Komponen-komponen persediaan diri menyangkut semua bakat dan minat kerja, serta berbagai ketrampilan dan kecakapan karyawan. Bila pembimbing karier dapat memperoleh hasil evaluasi diri yang terincidan jujur, maka hal ini akan membantu untuk memusatkan pemikiran mereka tentang kekuatan dan kelemahan dirinya. Kemudian para karyawan dapat memadukan kemampuan dan keinginan mereka dengan informasi karier yang tersedia.

## C. Pengembangan Karier

Implementasi rencana-rencana karier memerlukan pengembangan karier.Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier.Kegiatan-kegiatan ini mungkin didukung departemen personalia, atau tidak tergantung pada departemen. Berikut akan dibahas taktik-taktik yang dapat digunakan para karyawan dalam pengembangan karier, dan kemudian dirinci peranan departemen personalia dalam kegiatan-kegiatan tersebut.

**1. Pengembangan Karier Individual**

Titik awal pengembangan karier dimulai diri karyawan. Setiap orang bertanggung-jawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. Setelah komitmen pribadi dibuat beberapa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan, Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup.

**a. Prestasi Kerja**

Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya.Kemajuan karier sangat terganiung pada prestasi kerja (performance).

***b. Exposure***

Kemajuan karier juga ditentukan oleh exposure. Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang merumuskan promosi transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya. Para manajer mendapatkan exposure terutama melalui prestasi laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka.

**c. Permintaan Berhenti**

Bila seorang karyawan terlihat kesempatan karier yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Banyak karyawan terutama para manajer profesional berpindah- pindah perusahaan sebagai bagian strategi karier mereka.Bila hal itu dilakukan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru Permintaan berhenti untuk melanjutkan karier di perusahaan lain sering disebut *leveraging*.Bagaimanapun juga, bila teknik ini terlalu sering digunakan akan merugikan karyawan sendiri.

**d. Kesetiaan Organisasional**

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletak- kan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah pada umumnya ditemui pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga string kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.

**e. Mentors dan Sponsors**

Seorang *mentor* adalah orang yang menavark. an bimbingan karier informal. Karyawan atau mentor dalam banyak Perusahaan menyadari bahwa hubungan di antara mereka ada dan berguna bagi Pengembangan karier. Bila mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seperti Program-program latihan. Transfer, atau promosi, maka dia menjadi sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembang karier bagi orang-orang lain. Sering sponsor karyawan adalah atasan langsung.

**f. Kesempatan-kesempatan Untuk Tumbuh**

Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program latihan, pengambilan kursus- kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumberdaya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karier karyawan.

## 2. Peranan Departemen Personalia Dalam Pengembangan Karier

Perkembangan karier seharusnya tidak hanya tergantung pada, usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh, karyawan Mungkin minta berhenti dan pindah ke perusahaan lain Atau karyawan bisa tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karier mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan.Di samping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier.

*Dukungan manajemen:* Berbagai usaha departemen personalia untuk mendorong pengembangan karier akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para, manajer. Komitmen oleh manajemen puncak adalah krusial untuk mendapatkan dukungan para manajer lainnya.

*Umpan balik.* Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karier mereka adalah sulit bagi para karyawan untuk meneruskan persiapan bertahun-tahun yang kadang-kadang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Departemen personalia dapat memberikan umpan balik ini dalam beberapa cara. Pertama adalah dengan memberitahukan kepada para karyawan secara periodik mengenai prestasi kerja mereka.Untuk melaksanakan hal ini, banyak departemen personalia mengembangkan berbagai prosedur evaluasi.Hi In prestasi kerja jelek, umpan balik ini memungkinkan karyawan untuk memperbaiki usaha-usaha atau menyesuaikan rencana pengembangan karier mereka.

# BAB VII
# MOTIVASI KERJA

## A. Pengertian Motivasi Kerja

Peranan manusia dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau mengerakan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan kepada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Veithzal Rivai (2005:455), mengatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Merihot (2003;321), mengatakan bahwa Faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras".

Mathis (2001:89) motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Ketiga pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan. Pencapaian tujuan tersebut dapat berupa uang, keselamatan, penghargaan, dan lain-lain. Dengan demikian, kekayaan, rasa aman (keselamatan), status, dan segala macam tujuan lain hanya merupakan hiasan semata-mata untuk mencapai tujuan akhir setiap orang, yaitu menjadi dirinya sendiri.

Menurut Siagian (2003) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut, motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan menurut Hamalik (1995) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses tingkah laku yang diamati dan meramalkan tingkah laku orang lain, serta menentukan karakteristik proses berdasarkan petunjuk-petunjuk tingkah laku seseorang. Petunjuk tersebut dapat dipercaya apabila tampak kegunaanya untuk meramalkan dan menjelaskan tingkah laku lainnya.

Motivasi dapat disimpulkan: (1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. (2) Sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai. (3) Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. (4) Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. (5) Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan,

mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

## B. Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujun daripada motivasi yang dikemukakan oleh Yuniarsih (2000:147) yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifakan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja karyawan.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari tujuan tujuan motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang sangat penting bagi karyawan dan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## C. Jenis-Jenis Motivasi

Yuniarsih (2000:146), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut;

1. Motivasi Positif

   Motivasi positif yaitu motivasi yang diberikan manajer untuk memotivasi atau merangsang karyawan bawahan dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi, sehingga meningkatkan semangat untuk bekerja.

2. Motivasi Negatif

   Motivasi negatif yaitu motivasi yang diberikan manajer kepada karyawan bawahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh dengan memberikan hukuman. Hal ini dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan semangat kerja karena karyawan takut mendapat hukuman. Namun dalam jangka waktu panjang hal tersebut akan menimbulkan dampak kurang baik.

Penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi posotif dan motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

## D. Aspek-aspek Yang Mempengaruhi Motivasi

Rivai (2005:456), mengatakan bahwa aspek-aspek yang memperngaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

1. Rasa aman dalam bekerja.
2. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif.
3. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
4. Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adi dari manajemen.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik dan menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan, serta bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan.

## E. Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Mangkunegara (2002;100), mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Prinsip Partisipasi
   Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi
   Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Pengakui Andil Bawahan
   Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip Pendelegasian Wewewnang
   Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian
   Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

## F. Model-model Motivasi

Rivai (2005;470), mengatakan bahwa model-model motivasi adalah sebagai berikut:

1. Model Tradisional
   Model tradisional ini digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para menajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mererka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin bersar penghasilan mereka.
2. Model Hubungan Manusiawi
   Model hubungan manusiawi yaitu para manajer dianjurkan untuk bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Model Sumber Daya Manusia
   Model Sumber Daya Manusia yaitu karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi

dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

## G. Teknik Pengukuran Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin sebagai upayanya dalam mengukur seberapa jauh seorang karyawan bekerja keras, upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang baik atau sebaliknya. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2002;175), mengatakan bahwa ada dua faktor yang dapat mengubah motivasi menjadi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi tidak mungkin mrnghasilkan kinerja yang baik.
2. Persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah menjadi kinerja.

Salah satu cara untuk mengukur motivasi tenaga kerja adalah dengan menggunakan teori pengharapan (*expectation theory*). Teori pengharapan adalah sesuatu yang bermanfaat untuk mengukur sikap para individu guna membuat suatu permasalahan motivasi. Pengukuran semacam ini dapat membantu manajemen tenaga kerja dalam memahami mengapa tenaga kerja terdorong bekerja atau tidak, apa yang memotivasinya diberbagai bagian dalam perusahaan dan seberapa jauh berbagai cara pengubahan dapat efektif memotivasikan kinerja/prestasi.

## H. Metode Motivasi

Suwatno (2001:148) menyatakan bahwa terdapat dua buah metode dari motivasi, yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung.

a) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Yaitu motivasi baik secara materiil maupun non materiil yang diberikan langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung ini bisa dalam bentuk ucapan, pujian, tunjangan hari raya, bonus ataupun bintang jasa.

b) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Yaitu pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang, betah dan bersemangat dalam bekerja. Misalnya dengan menyediakan mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang nyaman dan tenang, penempatan yang tepat, dan lain-lain, sehingga dapat merangsang karyawan untuk bekerja dengan semangat dan meningkatkan produktivitas kerja.

## I. Teori-teori Motivasi

Rivai (2005:458), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

**1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)**

Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan,

minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup.

Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.

**2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)**

*McClelland theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

a. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.
b. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
c. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing.

**3. Teori X dan Y**

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :

a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

a. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.
b. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

***4. ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)***

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

*a.* *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
*b.* *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
*c.* *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

## J. Indikator Motivasi Kerja

Pemenuhan kebutuhan merupakan dasar bagi perilaku kerja. Motivasi kerja akan timbul apabila kebutuhan dipenuhi seperti dikemukakan oleh Maslow (1976) tentang hierarki kebutuhan individu yaitu :

a. Kebutuhan Secara Fisiologis Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain – lainnya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku untuk bekerja giat.
b. Kebutuhan rasa aman dan nyaman Kebutuhan rasa aman dan nyaman adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
c. Kebutuhan Sosial Kebutuhan sosial adalah kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
d. Kebutuhan akan Penghargaan Diri Kebutuhan akan penghargaan diri adalah kebutuhan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari pegawai dan masyarakat di lingkungannya. Ideal prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pemimpin bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestasinya.
e. Kebutuhan akan Aktualisasi Diri. Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Hersey (1995) mengemukakan indikator-indikator tentang harapan para karyawan sebagai berikut; (1) kondisi kerja yang baik; (2) perasaan ikut terlibat; (3) pendisiplinan yang bijaksana; (4) penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan; (5) loyalitas pimpinan terhadap karyawan; (6) pemahaman yang simpatik atas persoalan pribadi; (7) jaminan pekerjaan.

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2009:239) yaitu:

1. Gaji (salary).
   Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.
2. Supervisi.
   Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya.
3. Kebijakan dan Administrasi.
   Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek.
4. Hubungan Kerja.
   Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis

yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan.

5. Kondisi Kerja.
   Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja.
6. Pekerjaan Itu Sendiri.
   Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil performace yang tinggi.
7. Peluang untuk maju.
   Peluang untuk maju (advance) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik.
8. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).
   Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.
9. Keberhasilan (*achievement*).
   Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam melakukan suatu pekerjaan

akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

10. Tanggung jawab.

    Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima.

# BAB VIII
# KEPUASAN KERJA

## A. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda–beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan baik. Sebailiknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjaannya, maka kedisiplinan karyawan rendah.

Menurut Suwatno (2001:187) kepuasan kerja adalah merupakan suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subyektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Sedangkan menurut Keither dan Kinicki (2005:271) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaanya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2006:299) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukan perbedaan antara

jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sedangkan Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *"Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work"*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexley dan Yuki dikutip oleh Mangkunegara (2005:117) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah *"is the way an employee feels about his or her job"*. Artinya adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Siagian (2006:295) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada tingkat kepuasa kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuassan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, dan besar kecilnya organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005:117-119) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel–variabel seperti keluar masuk (*turnover),* tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini menurut beliau sesuai dengan pendapat Keith Davis bahwa *"Job satisfication is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation and*

*size of the organization in which an employee works"*. Untuk lebih jelasnya variabel – variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Turnover*
   Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai–pegawai yang kurang puas biasanya *turnovernya* lebih tinggi.
2. *Tingkat* Ketidakhadiran Kerja
   Pegawai–pegawai yang kurang puas cenderung tingkat *ketidakhadirannya* (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
3. Umur
   Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai *yang* tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan pegawai usia yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya. Sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
4. *Tingkat* Pekerjaan
   Pegawai–pegawai menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih merasa puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai–pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide–ide serta kreatif dalam bekerja.
5. Ukuran Organisasi Perusahaan
   Ukuran organisasi perusahaan dapat mempunyai kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil perusahaann berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dann partisipasi pegawai.

## B. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal (2004:479) secara teoritis, faktor–faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control,* pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor–faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
b. Supervisi,
c. Organisasi dan manajemen,
d. Kesempatan untuk maju,
e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif,
f. Rekan kerja,
g. Kondisi pekerjaan.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index (JDI)* faktor penyebab kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Bekerja pada tempat yang tepat,
b. Pembayaran yang sesuai,
c. Organisasi dan manajemen,
d. Supervisi pada pekerjaan yang tepat,
e. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan)

## C. Teori Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan teori – teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005:120-123), yaitu sebagai berikut:

1. Teori Keseimbangan *(Equity Theory)*

   Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, dan equtiy – in – equtiy.* Wexley dan Yuki (1977) mengemukakan bahwa "*Input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job".* Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

   *"Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job". Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali *(recognition)*, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan "*Comparison person mey be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person him self in a previous job". Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

   Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil perbandingan *input–outcome* pegawai lain *(comparison person)*. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang *(equity)* maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan *(inequity)* dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan

yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *(comparison person )*.

2. Teori Perbedaan *( Discrepancy Person )*

   Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan *yang* dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapakan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan *( Need Mulltilment Theory )*

   Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok *( Social Reference Theory )*

   Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

   Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing–

masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi *(content analysis)* untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors)* dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaaan disebut pula dissatisfiers*, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers, motivators, job content, intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan *(advancement), work it self,* kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan *( Exceptanxy Theory )*

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian teori ini diperluas oleh Potteer dan Lawyer. Ketika Davis mengemukakan bahwa *"Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it"* Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang menyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan diatas berhubungan dengan rumus dibawah ini, yaitu:

| Valensi x Harapan = Motivasi |
|---|

Keterangan :

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu
- Harapan merupakan keinginan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu
- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk sesuatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka berarti valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

Selanjutnya Keith Davis dikutip oleh Mangkunegara (2005:122) mengemukakan bahwa :

"Expectency is the strenght of belief that an act will be followed by particular outcomes, it represents employee judgement of the probability that achieving one result will lead to another result. Since expectency *is an action – outcome association, it may range from 0 to 1. If am employee see no probability that an act will lead to a particular outcome, then expectancy is 0. At the other extreme, if the action – outcome relationship indicates cartainly, then expectancy has a value on one. Normally employee expectancy is somewhere between these two extremes".*

Artinya pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini *menggambarkan* bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari 0–1. jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil tertentu maka harapannya bernilai 0. jika aksinya berhunungan dengan

hasil tertentu maka harapannya 1. harapan pegawai secara normal adalah diantara 0–1.

## D. Survei Kepuasan Kerja

Survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana pegawai–pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja jasa untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja pegawai.

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei,
2. Survei dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif,
3. Survei diadminisrtasikan secara wajar,
4. Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kesesuian hasilnya dari pemimpin Keuntungan dilaksanakannya survei kepuasan kerja diantara lain, kepuasan kerja secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja dan untuk keperluan pelatihan *(training)*.
   a. Kepuasan kerja secara umum
      Keuntungan survei kepuasan kerja dapat meberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan pegawai pada bagian dan jabatan tertentu, survei juga sangat bermanfaat dalam mendiagnosis masalah masalah pegawai yang berhubungan dengan peralatan kerja.
   b. Komunikasi
      Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat daalam meng-komunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pegawai.

Pegawai yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.

c. Menguatkan sikap kerja
   Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.
d. Kebutuhan pelatihan
   Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakukaan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai-pegawai peserta pelatihan.

## E. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Rivai (2004:480) adalah bagaimana orang melaksanakan pekerjaan dan aspek–aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar–benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikatagorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

1. Pertama, manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Kedua, perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi–fungsi

perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit- unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi di bidang karyawan maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover,* diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, akan memunculkan perilaku yang sama di kalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal.

Sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan, para karyawan tesebut akan menilai kemampuannya, baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenalkan apakah ia kan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imabalan yang diinginkan. Bagaimana dukungan dari atasannya agar ia bisa berhasil, dan sejauhmana kerja sama dengan rekan–rekannya akan membantu keberhasilannya. Atau, sejauhmana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa lama waktu yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan tersebut apabila nilai manfaat yang akan diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif.

Apabila karyawan tersebut menjalankan sesuai dengan yang disyaratkan, maka ia seharusnya menerima hadiah yang dijanjikan. Sewaktu ia menerima imbalan tersebut, motifnya terpuaskan dan kepercayaan dia pada pola yang sama di masa yang akan datang diperkuat. Apakah ia bekerja dengan baik, tetapi menerima imbalan kurang dari yang dijanjikan, ia akan menjadi skeptis untuk masa–masa yang akan datang. Sebaliknya, apabila ia tidak bisa menjalankan dengan baik, dan tidak menerima imbalan, akibatnya mungkin berbeda. Kemungkinan yang pertama, ia menjadi tidak pada dirinya

sendiri, mungkin dendam dengan faktor–faktor lainnya yang dirasa menjadi penyebabnya. Ia tidak mau lagi melakukan sesuatu yang sama, jikalau ia tidak merasa mampu seratus persen berhasil.

Kemungkinan lainnya adalah ia meningkatkan usahanya untuk mengatasi kegagalan tersebut. Dengan usaha yang bertambah mungkin ia bisa mengatasi kegagalan di waktu lalunya. Karenanya proses tersebut bisa dimulai kembali. Apabila belum tentu segara terealisir. Untuk itu individu tersebut akan malakukan evaluasi terhadap kelayakan hadiah. Ia akan membandingkan dengan usaha yang telah dikeluarkan untuk mencapai hadiah tersebut. Setelah itu, apabila ia merasa cukup, maka ia akan menjadi lebih kritis untuk masa yang akan datang. Apabila ia puas sebenarnya proses yang sama akan dilakukannya lagi.

# BAB IX
# BUDAYA ORGANISASI

## A. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangatlah penting bagi spesialis sumber daya manusia dalam memahami konsep budaya organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi *(organizational culture)* sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, ia menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Robbins (2008) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko

oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan; (2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian; (3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut; (4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide; (5) Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama; (6) Agresifitas (a*ggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya; (7) Stabilitas (s*tability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dalam buku Handbook of Human Resource Management Practice oleh Michael Armstrong (2009), budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang.

Dari beberapa definisi tersebut dapat dijelaskan budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang

diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Budaya organisasi merupakan landasan setiap anggota dalam sikap dan perilaku di setiap aktivitas perusahaan yang menjadikan perekat hubungan diantara anggota perusahaan.

## B. Elemen Dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dibentuk dari faktor-faktor yang terkandung di dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa elemen kunci yang cukup dominan. Adapun elemen-elemen dari budaya perusahaan menurut Deal dan Kennedy yang dikutip oleh Pabundu Tika (2006) adalah:

1. **Lingkungan Usaha**

   Kelangsunganhiduporganisasiditentukanolehkemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam mengahadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2. **Nilai-nilai**

   Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai-nilai atau keyakinan agar dapat mendorong karyawan untuk mencapai

kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang ada, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. **Pahlawan**

   Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

4. **Ritual**

   Kegiatan upacara di suatu perusahaan pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Dengan seringnya frekuensi kegiatan tersebut di perusahaan diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.

5. **Jaringan Budaya**

   Elemen ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi di dalam perusahaan, dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, oleh karena itulah efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi di perusahaan, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informal.

## C. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi atau peran di dalam perusahaan. Menurut Robbins (2002) fungsi budaya organisasi dalam menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk diterapkan kepada karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Kreitner dan Kinicki yang diterjemahkan oleh Erly Suandy (2003) fungsi dari budaya organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

Mangkunegara (2005) menyatakan fungsi budaya organisasi adalah dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pemecahan masalah adaptasi eksternal dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi perusahaan. Sedangkan pemecahan masalah yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain dengan komunikasi, penentuan kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif dan sanksi serta melakukan pengawasan internal organisasi.

**1. Tipe Budaya Organisasi**

Menurut Kreitner dan Kinicki yang diterjemahkan oleh Erly Suandy (2003) terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu : konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

1. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya, berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.
2. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

3. Perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

## D. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008), ada 10 indikator budaya organisasi yaitu: (1) inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu, (2) toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko, (3) arah, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi, (4) integrasi, tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, (5) dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka, (6) kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan, (7) identitas, tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional, (8) sistem imbalan, tingkat sejauh mana alokasi imbalan

(kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, (9) toleransi terhadap konflik, tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik terbuka, dan (10) pola-pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Selanjutnya Wirawan (2009) mengemukakan Indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Pelaksanaan Norma**

   Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan oleh waktu yang lama oleh pendiri dan anggota norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. **Pelaksanaan Nilai-Nilai**

   Nilai-nilai merupakan pedoman dan kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersiap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan. Nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, Intregritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3. **Kepercayaan dan Filsafat**

   Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misal kepercayaan bahwa pemberian Upah Minimum

sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motifasi kerja karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi menganai hakikat atau esensi sesuatu, misalnya Perusahaan mempunyai pendapat berbeda mengenai esensi Sumber Daya Manusia, sejumlah perusahaan menganggap SDM merupakan bagian dari alat produksi oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetisi mereka.

**4. Pelaksanaan Kode Etik**

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari suatu generasi ke genarasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi. Perilaku setiap anggota organisasi harus etis, yaitu perilaku yang dianggap baik dan benar dalam kaitan kode etik organisasi, sedangkan perilaku yang tidak etis adalah perilaku yang salah dan buruk dalam kaitan kode etik organisasi.

**5. Pelaksanaan Seremoni**

Seremoni merupakan perayaan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemuja budaya yang meningkatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

**6. Sejarah Organisasi**

Budaya Organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan Produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi. Pada organisasi yang sudah mapan, perkembangan organisasi di formasikan dalam bentuk sejarah organisasi yang diingat dan di Informasikan kepada seluruh anggota organisasi dalam bentuk sejarah organisasi.

Tampubolon, (2008) menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

**a. Inovatif**

Memperhitungkan risiko, norma yang dibentuk beradasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan oragnisasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan yang demikian dibentuk apabila berdasarkan kesepakatan bersama sehingga secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi karyawan untuk melakukan tindakan mencegah terjadi kerugian secara konsisten. Kerugian ini lebih pada waktu, dari rasa sensitifnya karyawan dapat mengantisipasi risiko yang mengakibatkan kerugian lain, seperti merusak nama baik perusahaan yang kemungkinan larinya konsumen ke produk lain.

**b. Memberi Perhatian Pada Setiap Masalah Secara Detail**

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan mengambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian akan menggambarkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi. Apabila semua karyawan memberikan perhatian secara detail terhadap semua permasalahan yang ada dalam pekerjaaan, maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan demikian kepuasan konsumen akan terpenuhi.

**c. Berorientasi Terhadap Hasil Yang Akan Dicapai**

Supervisi seorang manejer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana

tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Apabila persepsi bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan didalam melakukan tugas untuk mencapai hasil. Dengan demikian semua karyawan berorientasi pada pencapaian tujuan/hasil.

**d. Berorientasi Kepada Semua Kepentingan Karyawan**

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan ke kompakan tim kerja (*team work*), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap karyawan bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama didalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama karyawan akan selalu memeerhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.

**e. Agresif dalam bekerja**

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (ability and skill) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah di penuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

**f. Mempertahankan Dan Menjaga Stabilitas Kerja**

Performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Kesehatan yang prima

akan membentuk stamina yang prima, dengan stamina yang prima akan terbentuk ketahanan fisik yang akurat (endurance) dan stabil, serta dengan endurance yang prima, maka karyawan akan dapat mengendalikan (drive) semua pekerjaan dengan baik. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

# BAB X
# KINERJA

## A. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dengan mengedepankan kapasitas sumber daya. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku sumber daya tersebut dalam menjalankan kinerja.

Hasibuan (2001) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Begitu juga menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003) mengemukakan bahwa " Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata - rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang di peroleh selama periode waktu tertentu". Robbins (2002) mengemukakan bahwa kinerja adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *Ability* (A), motivasi atau *Motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O), yaitu kinerja = f(A x M x O)".

Berdasarkan penjabaran konsep di atas maka kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perbuatan seseorang dalam

melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup hasil, insentif dan produktifitas yang hasilkan melalui proses yang terfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

## B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simamora (2004) bahwa upaya peningkatan kinerja (*performance*) pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, diantaranya :

1. Faktor individual, yang berupa kapasitas untuk mengerjakan sesuatu, terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis, berupa persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi, yang dapat membentuk keinginan mencapai sesuatu.
3. Faktor organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan (imbalan), struktur dan *job design.*

Memahami hal tersebut, kinerja pegawai akan tercipta bila di dukung oleh adanya kesiapan yang dimiliki karyawan itu sendiri baik secara kemampuan, mental (psikologis) dan adanya dukungan dari organisasi berupa kesempatan. Karena acapkali terjadi, meski seorang individu. bersedia dan mampu, tetapi bisa saja ada rintangan yang ada dapat menjadi penghambat yang cukup berarti.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong (2006), sebagai berikut : a) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu; *b) Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan pimpinan dan team leader; *c) Team*

*factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja; *d) System factors*, ditunjukkan oleh system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; *e) Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pegawai sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pegawai sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi atau instansi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pegawainya, bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pegawai, dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pegawai melalui *coaching*, *mentoring* dan *counselling.*

## C. Indikator Kinerja

Pada organisasi atau unit kerja di mana input dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas misalnya pabrik jamu, indikator kinerja pekerjaannya dapat diukur dengan mudah, yaitu banyaknya output yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Namun untuk unit kerja kelompok atau tim, kinerja tersebut agak sulit, dalam hubungan ini Simamora (2004) mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indiktor-indikator sebagai berikut : 1) keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, 2) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), 3) Ketepatan dalam menjalankan tugas. Sedangkan Dharma (2003) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: 1) kuantitas yaitu jumlah yang diselesaikan

atau dicapai; 2) kualitas yaitu mutu yang harus diselesaikan atau dicapai; 3) Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Hersey (1995) merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE yaitu : *1) A – Ability (knowledge & perception); 2) C – Clarity (understanding & Perception); 3) H – Help (organizational support); 4) I – Incentive (motivation & Willingness); 5) E – Evaluating (coaching and ferformance feedback); 6) V – Validity (valid & legal personel practices); 7) E – Environment (environmental fit).*

Indikator tersebut berbeda dengan indikator yang disampaikan oleh Sutiyono (2010) menyatakan bahwa dalam mengukur kinerja terdapat beberapa faktor atau dimensi yang harus terpenuhi yaitu 1) kualitas kerja, 2) kuantitas kerja, 3) pengetahuan, 4) keandalan, 5) kehadiran dan 6) kerjasama.

# BAB XI
# KARAKTERISTIK INDIVIDU, PEKERJAAN DAN ORGANISASI

## A. Definisi Karakteristik Individu

Gibson (2007) menyatakan karakteristik merupakan ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup, sedangkan karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu. Seseorang sempat dipengaruhi oleh karakteristik individunya baik ketika sebagai manajer ataupun sebagai bawahan yang kontribusinya dalam pengambilan keputusan dan bertindak yang sangat erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Adapun yang mempengaruhi individu tersebut antara lain: kapasitas belajar, kemampuan dan ketrampilan latar belakang keluarga, umur, jenis kelamin, pengalaman.

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan perilaku individu satu dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Pemahaman terhadap perilaku individu sangatlah penting. Dengan memahami perilaku individu lain seperti rekan kerja, atasan atau bawahan baik di lingkungan organisasi maupun masyarakat umum dapat membuat kita mampu beradapatasi dengan lingkungan. Karakteristik ini akan membawa individu dalam lingkungan organisasi (Thoha, 2003).

Konsepsi tentang karakteristik individu juga dinyatakan oleh Winardi (2004) ia menyatakan bahwa karakteristik individual mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan ketrampilan; latar belakang keluarga, sosial, dan pengalaman; umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu; serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi, cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula.

Pernyataan tersebut juga identik dengan pernyataan yang disampaikan Bashaw & Grant (1994) bahwa beberapa ciri-ciri pribadi meliputi: jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, pendapatan keluarga, dan masa jabatan. Sedangkan menurut Nimran (2004) bahwa karakteristik individu adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap.

Dari beberapa pendapat di atas, karakteristik individu dalam penelitian ini dilihat dari kemampuan, karakteristik-karakteristik biografis, pembelajaran, sikap, kepribadian, persepsi, dan nilai.

## B. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik (Robbins dan Judge, 2007:268).

Pendekatan karakteristik pekerjaan merupakan tindak lanjut dari proses rancangan pekerjaan. Model karakteristik pekerjaan ini berupaya untuk menjelaskan situasi dan merancang pekerjaan efektif bagi individu dengan menggunakan pendekatan contigency (Kreitner dan Kinicki, 2005:264). Dalam istilah umum, dimensi inti pekerjaan

adakah karakteristik umum yang ditemukan pada berbagai tingkatan pekerjaan. Dimensi inti dari karakteristik pekerjaan ini selanjutnya digambarkan sebagai berikut :

1. Keanekaragaman keterampilan (skill variety) adalah tingkat sampai dimana pekerjaan memerlukan individu yang mampu melakukan berbagai tugas yang mengharuskannya menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda.
2. Indentitas tugas (taks identity) : tingkat sampai dimana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh proses bagian pekerjaan yang diidentifikasikan.
3. Arti tugas (task significance) adalah tingkat sampai dimana pekerjaan berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain.
4. Otonomi (autonomy) : tingkat sampai dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaanm serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
5. Umpan balik (feedback) adalah tingkat sampai dimana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seseorang individu individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kerjanya.

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) dari Hackman dan Oldham adalah suatu pendekatan terhadap pemerkayaan jabatan (*job enrichment*) yang dispesifikasikan kedalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu keragaman ketrampilan (*skill variety*), Jati diri dari tugas *(task identity*), signifikansi tugas *(task significance)*, otonomi *(autonomy)* dan umpan balik *(feed back)*. Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya

keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Dengan memberi kebebasan pada karyawan dalam menangani tugas-tugasnya akan membuat seorang karyawan mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi.

Kelima karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Karakteristik pekerjaan seorang karyawan jelas terlihat desain pekerjaan seorang karyawan.

Desain pekerjaan menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan oleh karena itu sangat mempengaruhi perasaan karyawan terhadap sebuah pekerjaan, seberapa pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan. Rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, pindah kerja dan kerusakan yang disengaja. Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan rendah tingkat kemangkirannya dan demikian sebaliknya, sehingga organisasi-organisasi dengan karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada organisaiorganisasi dengan karyawan yang tak terpuaskan sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan salah satu penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah kepuasan pada tempat kerja sekarang (Robbins 2007).

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara instrinsik memberikan kepuasan dan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner dan Freeman, 1994). Stevens, *at al* (1998) menjelaskan inti karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

1. Skill Variety (Variasi Keterampilan) Skill Variety (Variasi Keterampilan) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan.
2. Task Identity (Identitas tugas) Task Identity (Identitas tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagianya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.
3. Task Significance (Signifikasi Tugas) Task Significance (Signifikasi Tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.
4. Autonomy (Otonomi) Autonomy (Otonomi) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat schedule pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
5. Job Feedback (Umpan balik Pekerjaan) Job Feedback (Umpan balik Pekerjaan) adalah suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

## C. Karakteristik Organisasi

Abdul Azis Wahab (2008:4) menjelaskan beberapa karakteristik dari organisasi diantaranya adalah 1) Sebuah entitas sosial; 2) Bertujuan atau diarahkan oleh tujuan (*goal directed)* 3) Memiliki sistem kegiatan terstruktur yang disengaja dan; 4) dengan batas-batas yang jelas.

Sedangkan beberapa pendapat lain mengenai karakteristik organisasi adalah:

1. Lembaga sosial yang terdiri atas kumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan.
2. Dikembangkan untuk mencapai tujuan
3. Secara sadar dikoordinasi dan dengan sengaja disusun
4. Instrumen social yang mempunyai batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi.

## D. Indikator Karakteristik Individu

Menurut Arief Subyantoro (2009) menyebutkan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Arief Subyantoro meyebutkan indikator Karakteristik individu meliputi Kemampuan, Nilai, Sikap dan Minat. Disisi lain Indikator karakteristik individu menurut teori Path-Goal sebagaimana yang dikutip dari Herianus Peoni (2014) karakteristik individu menurut teori Path-Goal, sebagai berikut:

1. Letak Kendali (*Locus of Control*)

   Hal ini berkaitan dengan keyakinan individu sehubungan dengan penentuan hasil. Individu yang mempunyai letak kendali internal meyakini bahwa hasil (*reward*) yang mereka peroleh

didasarkan pada usaha yang mereka lakukan sendiri. Sedangkan mereka yang cenderung letak kendali eksternal meyakini bahwa hasil yang mereka peroleh dikendalikan oleh kekuatan di luar kontrol pribadi mereka. Orang yang internal cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang *participative*, sedangkan eksternal umumnya lebih menyenangi gaya kepemimpinan *directive*.

2. Kesediaan untuk Menerima Pengaruh (*Authoritarianism*)

   Kesediaan orang untuk menerima pengaruh dari orang lain. Bawahan yang tingkat *authoritarianism* yang tinggi cenderung merespon gaya kepemimpinan yang *directive*, sedangkan bawahan yang tingkat *authoritarianism* rendah cenderung memilih gaya kepemimpinan partisipatif.

3. Kemampuan (*Abilities*)

   Kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka dapat bekerja lebih berhasil dengan pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented*) yang telah menentukan tantangan sasaran yang harus dicapai dan mengharapkan prestasi yang tinggi, atau pemimpin yang *supportive* yang lebih suka memberi dorongan dan mengarahkan mereka. Bawahan yang mempunyai kemampuan yang tinggi cenderung memilih gaya kepemimpinan *achievement-oriented*, sedangkan bawahan yang mempunyai kemampuan rendah cenderung memilih pemimpin yang *supportive*.

   Gibson (1996) menyatakan bahwa Karakteristik individu meliputi: 1) Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (skill); 2) Nilai, dalam hal ini nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang- orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga; 3) Sikap

(*attitude*) yaitu pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa ; 4) Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu.

# BAB XII
# ETOS KERJA

## A. Pengertian Etos Kerja

Secara etimologis istilah etos berasal dari bahasa Yunani yang berarti ’tempat hidup’. Mula-mula tempat hidup dimaknai sebagai adat istiadat atau kebiasaan. Sejalan dengan waktu, kata etos berevolusi dan berubah makna menjadi semakin kompleks. Dari kata yang sama muncul pula istilah Ethikos yang berarti ’teori kehidupan’, yang kemudian menjadi ’etika’. Dalam bahasa Inggris Etos dapat diterjemahkan menjadi beberapa pengertian antara lain *‘starting point’, ‘to appear’, ‘disposition’* hingga disimpulkan sebagai *‘character’*. Dalam bahasa Indonesia kita dapat menterjemahkannya sebagai ’sifat dasar’, ’pemunculan’ atau ’disposisi/watak’.

Aristoteles menggambarkan etos sebagai salah satu dari tiga mode persuasi selain logos dan pathos dan mengartikannya sebagai ’kompetensi moral’. Tetapi Aristoteles berusaha memperluas makna istilah ini hingga ’keahlian’ dan ’pengetahuan’ tercakup didalamnya. Ia menyatakan bahwa etos hanya dapat dicapai hanya dengan apa yang dikatakan seorang pembicara, tidak dengan apa yang dipikirkan orang tentang sifatnya sebelum ia mulai berbicara. Disini terlihat bahwa etos dikenali berdasarkan sifat-sifat yang dapat terdeteksi oleh indera. Webster Dictionary mendefinisikan etos sebagai; guiding beliefs of a person, group or institution; etos adalah keyakinan yang menuntun seseorang,

kelompok atau suatu institusi. dengan budaya serta keyakinan yang sama.

Menurut Anoraga (1992) Etos Kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Bila individu-individu dalam komunitas memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur bagi eksistensi manusia, maka Etos Kerjanya akan cenderung tinggi. Sebaliknya sikap dan pandangan terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, maka Etos Kerja dengan sendirinya akan rendah.

Dalam situs resmi kementerian KUKM, Etos Kerja diartikan sebagai sikap mental yang mencerminkan kebenaran dan kesungguhan serta rasa tanggung jawab untuk meningkatkan produktivitas (www.depkop.go.id). Pada Webster's Online Dictionary, Work Ethic diartikan sebagai; Earnestness or fervor in working, morale with regard to the tasks at hand; kesungguhan atau semangat dalam bekerja, suatu pandangan moral pada pekerjaan yang dilakoni. Dari rumusan ini kita dapat melihat bagaimana Etos Kerja dipandang dari sisi praktisnya yaitu sikap yang mengarah pada penghargaan terhadap kerja dan upaya peningkatan produktivitas.

Dalam rumusan Sinamo (2005), Etos Kerja adalah seperang-kat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Menurutnya, jika seseorang, suatu organisasi, atau suatu komunitas menganut paradigma kerja, mempercayai, dan berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas. Itulah yang akan menjadi Etos Kerja dan budaya.

Sinamo (2005) memandang bahwa Etos Kerja merupakan fondasi dari 6 sukses yang sejati dan otentik. Pandangan ini

dipengaruhi oleh kajiannya terhadap studi-studi sosiologi sejak zaman Max Weber di awal abad ke-20 dan penulisan penulisan manajemen dua puluh tahun belakangan ini yang semuanya bermuara pada satu kesimpulan utama; bahwa keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh perilaku manusia, terutama perilaku kerja. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan (habit) dan budaya kerja. Sinamo (2005) lebih memilih menggunakan istilah etos karena menemukan bahwa kata etos mengandung pengertian tidak saja sebagai perilaku khas dari sebuah organisasi atau komunitas tetapi juga mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi-aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar.

Melalui berbagai pengertian diatas baik secara etimologis maupun praktis dapat disimpulkan bahwa Etos Kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang sekelompok manusia untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya.

## B. Aspek-Aspek Etos Kerja

Menurut Sinamo (2005) setiap manusia memiliki spirit/roh keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah yang menjelma menjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, rasional, bertanggung jawab dan sebagainya melalui keyakinan, komitmen, dan penghayatan atas paradigma kerja tertentu. Dengan ini maka orang berproses menjadi manusia kerja yang positif, kreatif dan

produktif. Dari ratusan teori sukses yang beredar di masyarakat sekarang ini, Sinamo (2005) menyederhanakannya menjadi empat pilar teori utama. Keempat pilar inilah yang sesungguhnya bertanggung jawab menopang semua jenis dan sistem keberhasilan yang berkelanjutan *(sustainable success system)* pada semua tingkatan.

Keempat elemen itu lalu dia konstruksikan dalam sebuah konsep besar yang disebutnya sebagai Catur Dharma Mahardika (bahasa Sanskerta) yang berarti Empat Darma Keberhasilan Utama, yaitu:

1. Mencetak prestasi dengan motivasi superior.
2. Membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner.
3. Menciptakan nilai baru dengan inovasi kreatif.
4. Meningkatkan mutu dengan keunggulan insani.

Anoraga (1992) juga memaparkan secara eksplisit beberapa sikap yang seharusnya mendasar bagi seseorang dalam memberi nilai pada kerja, yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Bekerja adalah hakikat kehidupan manusia
2. Pekerjaan adalah suatu berkat Tuhan.
3. Pekerjaan merupakan sumber penghasilan yang halal dan tidak amoral
4. Pekerjaan merupakan suatu kesempatan untuk mengembangkan diri dan berbakti
5. Pekerjaan merupakan sarana pelayanan dan perwujudan kasih

Dalam penulisannya, Akhmad Kusnan (2004) menyimpulkan pemahaman bahwa Etos Kerja menggambarkan suatu sikap, maka ia menggunakan lima indikator untuk mengukur Etos Kerja. Menurutnya Etos Kerja mencerminkan suatu sikap yang memiliki dua alternatif, positif dan negatif. Suatu individu

atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki Etos Kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

1. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia,
2. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia,
3. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia,
4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita,
5. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki Etos Kerja yang rendah, maka akan ditunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya (Kusnan, 2004), yaitu;

1. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri,
2. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia,
3. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan.
4. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan.
5. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

## C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja

Etos Kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Agama

Dasar pengkajian kembali makna Etos Kerja di Eropa diawali oleh buah pikiran Max Weber. Salah satu unsur dasar dari kebudayaan modern, yaitu rasionalitas (rationality)

menurut Weber (1958) lahir dari etika Protestan. Pada dasarnya agama merupakan suatu sistem nilai. Sistem nilai ini tentunya akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya

Cara berpikir, bersikap dan bertindak seseorang pastilah diwarnai oleh ajaran agama yang dianutnya jika ia sungguh-sungguh dalam kehidupan beragama. Dengan demikian, kalau ajaran agama itu mengandung nilai-nilai yang dapat memacu pembangunan, jelaslah bahwa agama akan turut menentukan jalannya pembangunan atau modernisasi.

Weber (1958) memperlihatkan bahwa doktrin predestinasi dalam protestanisme mampu melahirkan etos berpikir rasional, berdisiplin tinggi, bekerja tekun sistematik, berorientasi sukses (material), tidak mengumbar kesenangan - namun hemat dan bersahaja (asketik), serta menabung dan berinvestasi, yang akhirnya menjadi titik tolak berkembangnya kapitalisme di dunia modern. Sejak Weber menelurkan karya tulis *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (1958), berbagai studi tentang Etos Kerja berbasis agama sudah banyak dilakukan dengan hasil yang secara umum mengkonfirmasikan adanya korelasi positif antara sebuah sistem kepercayaan tertentu dan kemajuan ekonomi, kemakmuran, dan modernitas (Sinamo, 2005).

Menurut Rosmiani (1996) Etos Kerja terkait dengan sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja. Sikap ini dibentuk oleh sistem orientasi nilai-nilai budaya, yang sebagian bersumber dari agama atau sistem kepercayaan/paham teologi tradisional. Ia menemukan Etos Kerja yang rendah secara tidak langsung dipengaruhi oleh rendahnya kualitas keagamaan dan orientasi nilai budaya yang konservatif turut menambah kokohnya tingkat Etos Kerja yang rendah itu.

b. Budaya

Selain temuan Rosmiani (1996) diatas, mengatakan bahwa sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya dan secara operasional, etos budaya ini juga disebut sebagai Etos Kerja. Kualitas Etos Kerja ini ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan.

Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki Etos Kerja yang tinggi dan sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki Etos Kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki Etos Kerja. Etos Kerja juga sangat berpegang teguh pada moral etik dan bahkan Tuhan. Etos Kerja berdasarkan nilai-nilai budaya dan agama ini menurut mereka diperoleh secara lisan dan merupakan suatu tradisi yang disebarkan secara turuntemurun.

c. Sosial Politik

Soewarso, Rahardjo, Subagyo, dan Utomo (1995) menemukan bahwa tinggi rendahnya Etos Kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh. Orientasi ke depan itu harus diikuti oleh penghargaan yang cukup kepada kompetisi dan pencapaian (achievement). Orientasi ini akan melahirkan orientasi lain, yaitu semangat profesionalisme yang menjadi tulang-punggung masyarakat modern.

d. Kondisi Lingkungan/Geografis

Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat

mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

e. Pendidikan Etos Kerja

Tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai Etos Kerja keras. Meningkatnya kualitas penduduk dapat tercapai apabila ada pendidikan yang merata dan bermutu, disertai dengan peningkatan dan perluasan pendidikan, keahlian dan keterampilan, sehingga semakin meningkat pula aktivitas dan produktivitas masyarakat sebagai pelaku ekonomi.

f. Struktur Ekonomi

Pada penulisan Soewarso, Rahardjo, Subagyo, dan Utomo (1995) disimpulkan juga bahwa tinggi rendahnya Etos Kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang mampu memberikan insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

g. Motivasi Intrinsik individu

Anoraga (1992) mengatakan bahwa Individu yang akan memiliki Etos Kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos Kerja merupakan suatu pandangan dan sikap, yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Keyakinan inilah yang menjadi suatu motivasi kerja. Maka Etos Kerja juga dipengaruhi oleh motivasi seseorang.

Menurut Herzberg (dalam Siagian, 1995), motivasi yang sesungguhnya bukan bersumber dari luar diri, tetapi yang tertanam/terinternalisasi dalam diri sendiri, yang sering disebut dengan motivasi intrinsik. Ia membagi faktor pendorong manusia untuk melakukan kerja ke dalam dua faktor

yaitu faktor hygiene dan faktor motivator. Faktor hygiene ini merupakan faktor dalam kerja yang hanya akan berpengaruh bila ia tidak ada, yang akan menyebabkan ketidakpuasan. Ketidakhadiran faktor ini dapat mencegah timbulnya motivasi, tetapi ia tidak menyebabkan munculnya motivasi.

Faktor ini disebut juga faktor ekstrinsik, yang termasuk diantaranya yaitu gaji, status, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijaksanaan organisasi, hubungan dengan rekan kerja, dan supervisi. Ketika sebuah organisasi menargetkan kinerja yang lebih tinggi, tentunya organisasi tersebut perlu memastikan terlebih dahulu bahwa faktor hygiene tidak menjadi penghalang dalam upaya menghadirkan motivasi intrinsik. Faktor yang kedua adalah faktor motivator sesungguhnya, yang mana ketiadaannya bukan berarti ketidakpuasan, tetapi kehadirannya menimbulkan rasa puas sebagai manusia. Faktor ini disebut juga faktor intrinsik dalam pekerjaan, yang meliputi pencapaian sukses/achievement, pengakuan/recognition, kemungkinan untuk meningkat dalam jabatan (Karier)/ advancement, tanggung jawab/responsibility, kemungkinan berkembang/growth possibilities, dan pekerjaan itu sendiri/ the work itself. (Herzberg, dalam Anoraga, 1992) Hal-hal ini sangat diperlukan dalam meningkatkan performa kerja dan menggerakkan pekerja hingga mencapai performa yang tertinggi.

## D. Indikator Etos Kerja

Sinamo (2004) Etos Kerja dapat diukur melalui 8 indikator sebagai berikut:

1. Kerja adalah rahmat; karena kerja merupakan pemberian dari Yang Maha Kuasa, maka individu harus dapat bekerja dengan tulus dan penuh syukur.
2. Kerja adalah amanah; kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab.
3. Kerja adalah panggilan; kerja merupakan suatu dharma yang sesuai dengan panggilan jiwa kita sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas.
4. Kerja adalah aktualisasi; pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat.
5. Kerja adalah ibadah; bekerja merupakan bentuk bakti dan ketaqwaan kepada Sang Khalik, sehingga melalui pekerjaan individu mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian.
6. Kerja adalah seni; kerja dapat mendatangkan kesenangan dan kegairahan kerja sehingga lahirlah daya cipta, kreasi baru, dan gagasan inovatif.
7. Kerja adalah kehormatan; pekerjaan dapat membangkitkan harga diri sehingga harus dilakukan dengan tekun dan penuh keunggulan.
8. Kerja adalah Pelayanan; manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati.

Menurut Kusnan (2004:47), menyimpulkan bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap, maka ia menggunakan lima indikator untuk mengukur etos kerja. Menurutnya etos kerja mencerminkan suatu sikap yang memiliki dua alternative, positif

dan negative. Suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut;

a. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia
b. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi bagi eksistensi manusia
c. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia
d. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita.
e. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah atau negatif, maka akan menunjukkan cirri-ciri yang sebaliknya, yaitu;

a. Kerja dirasakan sebagai hal yang membebani diri
b. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia
c. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan
d. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan
e. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup

Nitisemito, (2001: 75) berikut indikator-indikator untuk mengukur etos kerja.

a. Sikap karyawan
    1. Fleksibilitas saat bekerja
    2. Penyesuaian kerja
b. Perasaan seorang karyawan
    1. penguasaan pekerjaan
    2. senang bekerja

c. Kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya
    1. Kepatuhan bekerja
    2. Kemauan menyelesaikan pekerjaan
d. Keseriusan karyawan saat bekerja
    1. Kesungguhan dalam bekerja

# BAB XIII
# KOMITMEN ORGANISASI

## A. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen dapat diartikan sebagai keinginan karyawan untuk tinggal di organisasi, penggunaan hasil usaha dalam bekerja sebagai mereka juga menerima tujuan-tujuan dari organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen terhadap organisasinya mungkin saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasi dan dengan senang hati tanpa paksaan mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasi (Anik dan Arifuddin, 2003). Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Menurut Sterss dan Porter dalam Sopiah (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat di lihat dari tiga faktor: 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan. Hunt dan Morgan dalam Sopiah (2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila : 1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan menilai organisasi 2) Keinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi. 3) Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Dari paparan teori yang diungkapkan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa komitmen dan organisasi menunjukkan identifikasi yang kuat dari seorang individu terhadap organisasi dan ia merasa dirinya adalah bagian dari organisasi. Bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin besar loyalitas produktifitas, dan tanggung jawab lebih tinggi terhadap suatu hal yang berkaitan dengan organisasi.

## B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. David dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, misalnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan,pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

## C. Proses Terbentuknya Komitmen Organisasi

Bashaw dan Grant dalam Sopiah (2008:159), menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah

proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Miner dalam Sopiah (2008:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Fase awal, *Initial commitment*
   Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:
   a. Karakteristik Individu
   b. Harapan-Harapan Karyawan Pada Organisasi
   c. Karakteristik pekerjaan
2. Fase kedua, *commitment during early employment.*
   Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal ia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor iniakan membentuk komitmen awal dan tanggungjawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.
3. Fase Ketiga, *commitment during later career*
   Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

## D. Indikator Komitmen Organisasi

Moyday *et.al*. seperti dikutip Sopiah (2008:165), mengembangkan suatu skala yang disebut Self Report Scales untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu (a) Penerimaan terhadap tujuan organisasi; (b) Keinginan untuk bekerja keras; dan (c) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Robbins dan Judge (2008:100), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator , yaitu : 1) Komponen afektif (*affective commitment*), Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya; 2) Komponen normatif (*normative commitment*), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. 3) Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Menurut Kanter dalam Sopiah (2008:158), mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu : 1) Komitmen berkesinambungan *(continuance commitment),* yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi; 2) Komitmen terpadu *(cohesion commitment),* yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat; 3. Komitmen terkontrol *(control commitment),* yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya, norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Robbins (2008) memberi nama ketiga kelompok itu sebagai : (1) *affective commitment*; (2) *normative commitment*; (3) *continuance commitment* sedangkan Kanter mengelompokkan komitmen organisasi menjadi : (1) *continuance commitment*; (2) *cohesion commitment*; (3) *control commitment.*

# BAB XIV
# PRESTASI KERJA

## A. Pengertian Prestasi Kerja

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan karyawan-karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Bernardin dan Russel (1995), memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Byars dan Rue (1984), mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Adapun prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Pada umumnya prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Maier, 1965). Lebih tegas lagi adalah Lawler dan Porter (1967), yang menyatakan bahwa job performance adalah "successfull role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance* oleh Vroom (dalam As'ad, 2001).

## B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Streers (1984), umunya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang ada pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluuhan. Byar dan Rue (1984), mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang

dimaksud adalah :

1. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Role/task perception, yaitu segala perilaku dan ektivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

1. Kondisi fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain organisasi
8. Pelatihan
9. Keberuntungan

Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi memengaruhi faktor-faktor individu. Mc Cormick dan Tiffin (1974), mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial.

Dari penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel, yaitu individual dan situasional. Oleh karena itu, perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang menyebabkan terjadinya perilaku tersebut.

Untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Didalam penelitian ini pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah :

a. Hasil kerja
b. Pengetahuan pekerjaan
c. Inisiatif
d. Kecekatan mental
e. Sikap
f. Disiplin waktu dan absensi

## C. Arti Pentingnya Dan Tujuan Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. (Pangabean,2002) Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian.

# BAB XV
# KOMPENSASI

## A. Pentingnya Kompensasi

Tenaga kerja jika kita kaitkan dengan peranan dan pendapatannya dapat digolongkan atas: pengusaha dan karyawan atau pegawai atau manajer dan kuli ataupun buruh. Pengusaha adalah setiap tenaga kerja yang memper- oleh pendapatannya berupa laba (*profit*) atau dividen dari modal yang diinvestasikannya.Pendapatan ini besarnya tidak menentu tergantung dari laba perusahaannya bahkan tidak berfungsi dan berperan sebagai pemilik perusahaan dengan modal yang diinvestasikannya itu.

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (Fisik dan pikiran) kepada suatu peru- sahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian. Besarnya balas jasa ini telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan, itu secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/ kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan- kebutuhannya. Besarnya kompensasi ini, mencerminkan status pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya.Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya, semakin tinggi, statusnyasemakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakinbanyak pula.Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Kompensasi ini merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan.*Perusahaan* mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan ini memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan.Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar oleh perusahaan.supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Berdasarkan uraian di atas jelaslah bagi kita bagaimana peranan serta pentingnya masalah kompensasi ini untuk karyawan dan perusahaan *Dale Yoder Ph. D.* mengemukakan: *The payment made to memberof work teams for their participation,* artinya: Balas jasa membuat anggota tim kerja untuk dapat bekerja sama dan berprestasi untuk jelasnya pengertian kompensasi sebagai berikut.

***Drs. Malayu S.P. Hasibuan***

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi itu dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan.

Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi itu dibayar dengan barang.Misalnya kompensasi itu dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat, penuai padiupahnya 10% dari hasil padi yang dituainya.

Kompensasi dibedakan menjadi dua: kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah, upah insentif dan kompensasi tidak langsung (indirect compensation, atau employee welfare atau kesejahteraan karyawan).

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik, kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

*Upah* adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. ***Upah insentif*** adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentuyang prestasinya di atas prestasi standar.

Kompensasi (balas jasa) langsung ini merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. ***Benefit*** dan ***Serpice*** adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olah raga, darmawisata dan lain sebagainya.

**WilliamB.Wertherdan KeithDavis**

Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah perjam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

**Edwin B. Flippo**

Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

**Andrew F. Simula**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggapsebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Renumerasi adalah suatu hadiah, pembayaran atau balas jasa untukjasa yang diberikan. Gaji adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atau posisi klerek atas dasar yang teratur sepertitahunan, caturwulanan, bulanan, atau mingguan. Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran

bagitenaga kerja lepas atau berdasarkan jumlah jam kerja. Benefit meliputi program-program perusahaan seperti jaminan hari tuaatau pensiun, waktu libur, kesehatan, tabungan. Servis adalah berupa fisik/barang, seperti mobil perusahaan lapangan atletik, pesta natal dan lain-lain.

## B. Pemberian Kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa ini umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat.Supaya tujuan ini tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar. Undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Program kompensasi ini harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang itu bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedang orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Peterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena:

1. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
2. *The desire for prosession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.

4. *The desire for recognation*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan icnis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian dapat kita ketahui, bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya.

Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja adalah:

1. Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan semacamnya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
2. Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain, makaterdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
3. Kebutuhan egoistik, ini berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

**1. Tujuan Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawanharus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi. Itu sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, sosial dan egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balasjasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil.dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka Stabilitas karyawan terjamin karena turnover relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa.yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akanberkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan undang- undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan

**2. Asas Kompensasi**

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adildan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

**3. Metode Kompensasi**

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya Pegawai negeri, ijazah formal S-l, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.

b. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada.Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

## C. Sistem-Sistem Kompensasi

### 1. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi (gaji, upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau.bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian. Misalnya: Fitrawan pekerja harian, upahnya per hari sebesar Rp. 3.000,00. Jika ia bekerja selama 6 hari, maka upahnya sama dengan 6 x Rp 3.000,00 = Rp 18.000,00 Elvin May, S.K. karyawan tetap, gajinya per bulan sebesar Rp 350.000,00 jadi setiap bulannya Elvin akan menerima gaji sebesar Rp 350.000,00.

Sistem waktu ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas Sistem waktu secara periodik setiap bulannya.

Sistem waktu ini besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelebihan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/ upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram.

Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan- nya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi Contoh: Perusahaan Genting Merah menetapkan upah per genting

Rp. 10,00. Jika Ali dapat mengerjakan 500 genting maka kompensasi (balas jasa) yang diterimanya = 500 x Rp 10,00=Rp 5.000,00.

Kebaikan sistem hasil ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Sistem hasil ini perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh mengenai kualitas barang yang dihasilkan, karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya.Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya.

Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karya- wan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan alas volume pekerjaan danlama mengerjakannya. Penetapan besarnya batasjasa berdua akan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengebakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Misalnya, Drs. Ali Ak. Memborong menyelesaikan pembukuan PT. Sijungkang untuk tahun buku 1989 sebesar Rp. 2.000.000,00. Jika kalkulasinya kurang tepat, bisa-bisa Drs. Ali Ak. hanya mendapatkan balas jasa yang rendah-Sebaliknya jika kalkulasinya cukup baik dia akan memperoleh balas jasa yang relatif besar.

Contoh lain, X dan Y memborong menggali sumur sampai beres.sebesar Rp. 100.000 Menurut kalkulasi. mereka akan selesai dalam 10 hari. Jadi upah mereka per hari sebesar Rp 5.000.00 per orang.Pada saat itu upah penggali sumur perhari Rp 4.000,00. Jika mereka dapat menyelesaikan 10 hari, berarti upahnya lebih besar dari tingkat upah biasa.yaitu Rp 5.000,00 - Rp 4.000,00 = Rp. 1.000,00. Tetapi jika sumur itu baru selesai dalam 20 hari, berarti upah mereka per hari hanya.Rp 2.500,00. Jadi lebih kecil dari tingkat upah biasa yaitu Rp 4.000,00 Rp 2.500.00 = Rp 1.500,00.

Jadi dalam sistem borongan ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

**2. Kebijaksanaan Kompensasi**

Kebijaksanaan kompensasi, baik.besarnya, susunannya maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan ber- dasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan.posisi jabatan. konsistensi eksternal serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang, perubahan. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi, kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui berdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/ upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan).jika perbandingan kedua kompensasi ini ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

Misalnya, susunan kompensasi ditetapkan untuk kompensasi langsung sebesar 60% dari pendapatan (outcomes) sedang kompensasi tidak langsung sebesar 40% dari pendapatannya akan dapat memperbaiki kehadiran karyawan.

Contoh: PT Sakti menetapkan susunan kompensasi 60% komponen langsung dan 40% komponen tidak langsung (uang makan dan transpor). Badu hadir terus dalam satu bulan maka ia akan memperoleh balas jasa Rp 200.000,00 (gaji Rp 120.000,00 ditambah uang makan sebesar Rp80.000,00). Bila Badu tidak hadir 2 hari , dalam satu bulan uang makan dan uang transpornya dipotong 10% x Rp 80.000,00 = Rp 8.000,00. jika tidak hadir 5 hari dipotong 20% x Rp 80.000,00 = Rp. 16.000,00, dan apabila tidak hadir lebih dari 5 hari, uang makan dan uang transpornyaditiadakan, atau dia hanya memperoleh balas jasa Rp 120.000,00. Sebaliknya jika Badu selama 6 bulan hadir terus, uang makan dan uang transpornya ditambah sebesar 50% x Rp 80.000,00 Rp 40.000,00. Susunan kompensasi seperti di atas akan dapat meningkatkan kehadiran karyawan PT Sakti.

### 3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya, akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun, bahkan

turnover karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa ini akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, di mana kebutuhan itu tidak dapat ditunda seperti kebutuhan makannya. Kebijaksanaan waktu pembayaran kompensasi ini hendaknya berpedoman daripada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

## D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

1. **Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja**

   Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. **Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan**

   Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. **Serikat Buruh / Organisasi Karyawan**

   Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar.Sebaiknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. **Produktivitas Kerja Karyawan**

   Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. **Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres**

Pemerintah dengan undang-undang Kepress menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum.Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkanbesarnya balas jasa karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakatdari tindakan sewenang-wenang.

6. **Biaya Hidup/Cost Living**

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar.Tetapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/ upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. **Posisi Jabatan Karyawan**

Karyawan yang menjabat jabatan yang lebih tinggi maka akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya pejabat yang menjabat jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini adalah wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. **Pendidikan dan Pengalaman Kerja**

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan Pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. **Kondisi Perekonomian Nasional**

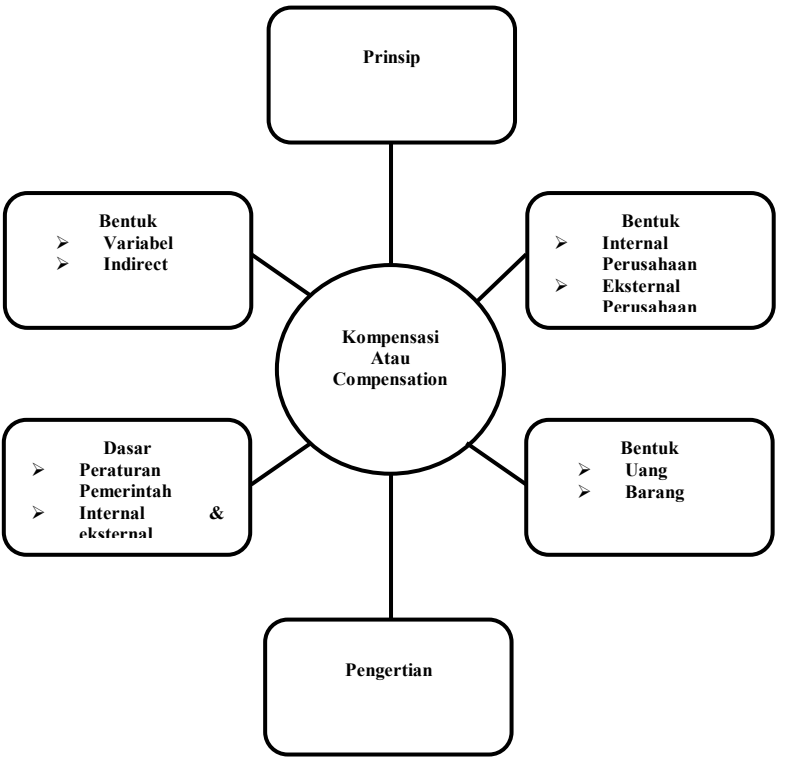
Bila kondisi perekonomian national sedang Maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat

upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

**10. Jenis dan Sifat Pekerjaan**

Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit/sukar dan mempunyai risiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya mudah dan risikonya (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

**Gambar 14.1**
**Konsep Kompensasi**



# BAB XVI
# REWARD

## A. Definisi Reward

Reward atau kompensasi merupakan masalah yang penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegairahan kerja. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai akan menurunkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan bahkan menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Menurut Kadarisman (2012), pada prinsipnya memang pemberian kompensasi tersebut merupakan hasil kinerja karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain, karyawan tersebut telah memberikan segala kemampuannya untuk bekerja bagi organisasi, sehingga wajar bagi organisasi tempat bekerja tersebut memberikan segala jerih payah karyawan tersebut dengan cara memberi balas jasa (reward) atau kompensasi yang sesuai kepada mereka. Jadi menjadi tugas organisasi tersebut untuk memikirkan perlunya pemberian kompensasi kepada para SDM tersebut.

Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (reward) organisasi terhadap pengorbanan waktu, tenaga, pikiran yang telah diberikan mereka pada organisasi. Sedangkan Ivancevich (2003) mengemukakan bahwa kompensasi adalah fungsi *human resource management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Karyawan menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun non finansial. “Reward

adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai" (Nugroho, 2006). Sedangkan Menurut Henri Simamora (2004) "reward adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif".

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa reward adalah suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

## B. Tujuan Reward

Menurut Ivancevich (2006) tujuan utama dari program reward adalah:

a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi;
b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja;
c. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Sedangkan Samsuddin (2006) mengemukakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah : a) pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya.

Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan "*economic security"* bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggung jawabnya; b) meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif; c) memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi maka semakin sukses organisasinya, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi/perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar; d) menciptakan keseimbangan dan keahlian. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.

## C. Jenis-Jenis Reward

Menurut Ivancevich (2006) reward dibagi menjadi dua jenis yaitu:

a. Penghargaan Ekstrinsik *(ekstrinsic rewards)*

Adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

1) Penghargaan finansial

a) Gaji dan Upah. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukanya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah

adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

b) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

c) Bonus/insentif adalah tambahan- tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

2) Penghargaan non finansial

a) Penghargaan interpersonal.

Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

b) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

b. Penghargaan intrinsik *(intrinsic rewards)*

Adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri. Adapun yang termasuk penghargaan tersebut yaitu :

1) Penyelesaian *(completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaiakan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

2) Pencapaian (*achievement*)
   Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
3) Otonomi (*autonomy*)
   Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

## D. Indikator Reward

Menurut Simamora (2004) indikator kompensasi atau reward karyawan yaitu: 1) Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan. 2) Insentif yang sesuai dengan pengorbanan. 3) Tunjangan yang sesuai dengan harapan. 4) Fasilitas yang memadai. Reward (penghargaan) diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja karena para pekerja akan merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga meningkatkan kinerja mereka. Reward dan kinerja yang tinggi juga akan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

Wibowo (2007), ada pertimbangan penting yang dapat dipergunakan manajer untuk mengembangkan dan membagikan reward, yaitu: 1) Reward harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia; 2) Individu cenderung membandingkan reward mereka dengan lainnya. Jika terjadi ketidakadilan, maka akan terjadi ketidakpuasan; 3) Manajer yang membagikan reward harus mengenal perbedaan individu. Variasi proses reward menjadi kurang efektif seperti yang diharapkan apabila perbedaan individu kurang dipertimbangkan.

Setiap reward harus memuaskan kebutuhan dasar dipertimbangkan secara adil, dan berorientasi pada kepentingan individu. Sistem reward ini sendiri terdiri dari beberapa indikator, yaitu: 1) Pentingnya penghargaan bagi manajer; 2) Penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup 3) Bobot pekerjaan; 4) Jam kerja; 5) Penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer; dan 6) Frekuensi penerapan sistem reward dalam perusahaan.

Kemudian Anthony (2011) menyatakan bahwa suatu sistem reward (kompensasi) yang layak harus dapat dievaluasi dan memenuhi kriteria-kriteria yaitu : 1) Harus dapat dilihat dengan tolok ukur yang relevan, jelas, akurat, valid, netral dan handal serta dapat diterima oleh semua pihak (manajemen, pemilik dan karyawan); 2) Harus dapat dipahami (*understandnable*); 3) Harus dapat memberikan dampak yang positif terhadap perubahan perilaku dan motivasi karyawan; 4) Harus dapat diberikan tepat waktu (*timely*); 5) Pengaruh rewards yang diberikan harus bertahan lama (*durable*); 6) Harus dapat direvisi atau diperbaharui kembali (*reversible*) setiap saat.

Menurut Patten (2002), menyatakan bahwa agar suatu reward efektif, maka ada tujuh kriteria yang harus dipenuhi, yaitu : 1) Mencukupi, artinya sistem reward tersebut harus memenuhi ketentuan minimum pemerintah; 2) Adil, artinya setiap orang yang diberi reward hendaknya disesuaikan atau selaras dengan usaha dan kemampuan yang diberikan kepada pemerintah; 3) Seimbang, artinya jumlah gaji, tunjangan, bonus dan lainnya yang diberikan harus seimbang; 4) Efektif dari sisi pembiayaan artinya gaji yang diberikan harus sepadan dengan kemampuan finansial perusahaan; 5) Memenuhi kebutuhan hidup karyawan; 6) Dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan meningkatkan kinerjanya; 7) Dapat dipahami oleh seluruh karyawan.

# BAB XVII
# GAYA KEPEMIMPINAN

## A. Defenisi Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik (Mas'ud, 2004). Tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi.

Sebagaimana telah diketahui, bahwa suatu organisasi tidak mungkin lepas dari keberadaan seorang pemimpin. Seorang pemimpin dalam organisasi memegang peran yang sangat penting supaya organisasi dapat berkembang dan kegiatan yang dilaksanakan lebih terarah, sehingga pencapaian tujuan dapat diwujudkan. Kata "Kepemimpinan" sebagai terjemahan dari bahasa inggris "*leadership*" sering didengar dalam kehidupan sehari-hari, sehingga tidak sedikit para praktisi mencoba mempelajarinya dan mengupasnya. Kepemimpinan berasal dari kata "*to lead*" yang berarti memimpin atau menunjukkan sedangkan "*leader*" adalah pemimpin atau orang yang menunjukkan jalan, dapat pula berarti mengepalai suatu pekerjaan. Jadi kepemimpinan adalah hal yang berhubungan dengan tuntunan, bimbingan, menyalurkan jalan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

Menurut T. Hani Handoko (1997), "kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, karenakepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sholeha dan Suzy, 1996). Kemudian Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinanialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins (2008) mengartikankepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearahtercapainya tujuan. Lebih lanjut lagi Nimran (2004) mendefenisikan kepemimpinan (*leadership*) yaitu suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agarberperilaku seperti yang dikehendaki. Kemudian Mulyadi dan Rivai (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi.

Berdasarkan defenisi-defenisi kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik ulit mencapai tujuan

organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan Gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James *et.al.* (1996) mengatakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Pendapat tersebut senada dengan pendapat yang disampaikan oleh (Tampubolon, 2007) ia menyatakan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

## B. Defenisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dan penerapan Gaya memimpin antara satu organisasi dengan organisasi yang lain berbeda-beda sesuai dengan kondisi organisasi dan pola kerja anggota organisasi, sehingga dalam penerapannya Gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan kinerja para anggota organisasi. Ada beberapa pengertian Gaya kepemimpinan menurut para ahli. Menurut Mitfah Toha (2003: 297), bahwa Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain.

Gaya kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2005: 46) mendefenisikan "gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku yang diterapkan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti dipersesipkan orang-orang". Pola perilaku konsisten

yang dimaksud disini adalah pola-pola yang timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan Cara yang Sama dalam kondisi yang serupa dan pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang.

Berdasarkan defenisi Gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

## C. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Terdapat 5 gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2003), yaitu:

1 Tipe Pemimpin Yang Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang :

a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
c. Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
d. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
e. Dalam tindakan penggeraknya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

2 Tipe Pemimpin Yang Militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat:

a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
b. Dalam meggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
c. Senang kepada formalitas yang berlebih lebihan
d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3 Tipe pemimpin yang Paternalistik
a. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
b. Bersikap terlalu melindungi.
c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
f. Sering bersikap mau tahu.

4 Tipe pemimpin yang Kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang deimikian sangat diperlukan. Akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5 Tipe pemimpin yang Demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena :
a. Ia senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan.
b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
c. Selalu berusaha lebih sukses.
d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis Gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

   Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat 5 karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

   a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.
   b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
   c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mammpu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
   d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
   e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan Norma.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

   Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih

berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakterisitik pemimpin transaksional:

a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaia.
b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
d. Laissez Fair: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan
b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati

d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani pegawai secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

## D. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan berdasarkan teori perilaku pada aspek fungsi kepemimpinan berorientasi tugas, dan berorientasi orang (dalam Mas'ud, 2004) yaitu: a) Atasan langsung selalu menekankan pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan bawahan; b) Atasan langsung memberikan tugas yang perlu dikerjakan kepada bawahan; c) Atasan sering menekankan pentingnya efisiensi, dan meminta bawahan untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin; d) Atasan sering memberitahu bawahan untuk tetap menjalin hubungan dengan mitra kerja; e) Ketika memberi tugas, atasan berkomunikasi secara langsung dan memberikan perintah secara jelas; f) Atasan langsung sering menekankan pentingnya menyelesaikan tugas, dan meminta melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Veithzal Rivai, (2004:64) menyatakan indikator-indikator gaya kepemimpinan antara lain **:** (1) Visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. (2) Mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati. (3)

Memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati. (4) Menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus dan mengakui pencapaian yang diperoleh.(5) Melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Menurut Abi Sujak, (1990:18), indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif

   Bawahan atau senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan. Bila tugas tersebut tidak terstruktur dan kompleks, para bawahan tidak berpengalaman, dan terdapat sedikit formalisasi peraturan-peraturan dan prosedur prosedur untuk mengatur pekerjaan tersebut, maka kepemimpinan direktif akan menghasilkan kepuasan dan usaha yang lebih tinggi dari para bawahannya. Jika tugas tersebut terstruktur atau bila para bawahan sangat berkompeten, maka kepemimpinan direktif tidak akan mempunyai dampak terhadap usaha tersebut.
2. Gaya Kepemimpinan Supportif

   Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

   Kepemimpinan model ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada ditangan pimpinan. Kepemimpinan ini dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bawahan bilamana tugas tersebut tidak terstruktur dengan meningkatkan kejelasan peran. Bilamana tugas tersebut terstruktur, maka perilaku tersebut mempunyai dampak yang sedikit atau sama sekali tidak ada.

4. Gaya Kepemimpinan Yang Berorientasi Pada Prestasi
   Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan pada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan dan mencapai tujuan secara baik. Kepemimpinan model ini dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (komplek dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tujuan yang menantang. Bilamana pekerjaan tersebut sederhana dan diulangulang, maka perilaku ini tidak atau hanya mempunyai efek yang sedikit saja.

# BAB XVIII
# IKLIM ORGANISASI

## A. Defenisi Iklim Organisasi

Liliweri (1997 : 72 ) berpendapat bahwa iklim organisasi memiliki beberapa sub variabel yang antara lain praktik pengawasan,kohesi kelompok,variasi filosofi manajer, dan pribadi anggota/karyawan yang saling melengkapi.

Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam, Wirawan 2007) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi iklim ada seperti udara dalam suatu ruangan mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi (Davis 1996).

## B. Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Robert Stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

1. Lingkungan Eksternal. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.
2. Strategi Organisasi. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.
3. Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Menurut Stringer (2002), banyak sekolah menengah di Amerika Serikat yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi.
4. Kekuatan Sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

## C. Indikator Iklim Organisasi

Litwin dan Meyer (1971) menjelaskan 6 indikator dalam iklim organisasi sebagai berikut:

*a.* *Comformity*; Menunjukkan derajat perasaan pekerja dengan adanya banyak peraturan, prosedur, kebijaksanaan dan praktik yang harus mereka taati dengan cara mereka sendiri yang mereka anggap tepat.

*b.* *Resposibility*; Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya dulu kepada atasan.

*c.* *Standard*; Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menentang dan mengajukan keterikatan pada tujuan itu kepada mereka.

*d.* *Reward*; Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik daripada mereka diabaikan, dikritik atau dihukum jika sesuatu dilaksanakan secara salah.

*e.* *Clarity*; Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa sesuatu diorganisir dengan baik dan tujuan dirumuskan secara jelas daripada keadaan yang tidak teratur atau kacau.

*f.* *Team spirit*; Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja. Keenam dimensi tersebut berinteraksi satu dengan yang lainnya membentuk iklim secara keseluruhan. Hasil

pengukuran dengan menggunakan keenam dimensi ini dapat menunjukkan suatu dimensi dalam organisasi yang memerlukan perhatian atau perubahan.

Menurut Gilmer (1971) dalam Irianto dan Dwiastuti (2005) menyebutkan indikator iklim organisasi yaitu :

a. Pemberian imbalan terhadap pekerjaan yang baik
b. Sanksi atau hukuman terhadap pekerjaan yang salah
c. Perasaan pegawai terhadap peraturan, prosedur, kebijaksanaan

dan praktik yang harus ditaati.

Hal tersebut sedikit berbeda dengan indikator yang disampaikan oleh Lussier (2005) ia menyatakan iklim organisasi dapat diukur melalui indikator sebagai berikut : a) Peraturan Organisasi; b) Tingkat Efektivitas komunikasi; c) hubungan antar pegawai dan d) tingkat partisipasi pimpinan.

# BAB XIX
# KOMPETENSI

## A. Defenisi Kompetensi

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalan tanpa meninggalkan aspek kemampuan kepribadian dan kemampuan sosial dalam melaksanakan tugas–tugasnya (Chapman,1999).

Kompetensi staf sebagaimana dimaksud di atas merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang dapat diaplikasikan ke dalam tugas–tugas kesehariannya (Ellis, 2005). Dalam konteks kompetensi, beberapa literatur mengidentifikasi cakupan yang cukup luas mengenai faktor-faktor yang penting untuk kesuksesan staf dan manajemen dalam sebuah organisasi. Literatur tersebut juga memberi contoh bagaimana menganalisis pekerjaan spesifik dan posisi untuk menentukan pengetahuan, keahlian dan kemampuan apa yang paling tepat untuk suatu pekerjaan tertentu. Glick (2004) mengatakan, suatu organisasi perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama. Menurutnya kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan seseorang menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan. Ditunjukkan bahwa kompetensi merujuk pada individu maupun organisasi. Karakteristik individu mencakup pengetahuan teknis dan keterampilan (*knowledge technical and*

*skills*) kinerja, serta kompetensi penyumbang individu (*performance skills and competencies of individual contributors*).

Berdasarkan paparan teori diatas maka penulis menyimpulkan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas professional dalam pekerjaan.

Kompetensi menurut Spencer (1993) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich (2001) dalam bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Robbins (2008:38) bahwa kompetensi adalah "kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas

dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Secara lebih rinci, Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat

kompetensi yang dilakukan secara sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah :kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*)

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Selanjutnya, Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan

keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

## B. Karakteristik Kompetensi

Menurut (1993) terdapat 5 karakteristik kompetensi, yaitu:

1. Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi..
3. Konsep diri (*Self – Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks
5. Ketrampilan (*Skill*). adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Spencer (1993), konsep diri (*Self-concept*), watak/sifat (*traits)* dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deepe*r) dan berbeda pada titik sentral keperibadian

seseorang. Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.

| ***Intent*** | ***Action*** | ***Outcome*** |
|---|---|---|
| ***Personal Characteristics*** **(Karakteristik personal)**<br>**- *Motive Trait* (sifat)**<br>**- *Self-Concept***<br>**- *Knowledge*** | ***Behavior***<br>***Skill***<br>**(Ketrampilan)** | ***Job Performance***<br>**- *Profitability***<br>**- *Productivity***<br>**- *Quality*** |

Sumber : Spencer (1993)

**Gambar 18.1**
**Alur Hubungan Kompetensi dan Kinerja**

Lebih lanjut menurut Spencer (1993) karakteristik pribadi yang mencakup perangai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Selanjutnya jika kita lihat arah

pada gambar tersebut bahwa bagi organisasi yang tidak memilih, mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya, jangan harap terjadi perbaikan dan produktivitas, profitabilitas dan kualitas terhadap suatu produk dan jasa.

Dari gambar hubungan kompetensi di atas terlihat bahwa pengetahuan merupakan input utama karakteristik personal (kompetensi) yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan pengertian pengetahuan itu sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Robinson, (2004:46) bahwa:

1. *Tacit Knowledge*.
   Padadasarnyatacitknowledgebersifatpersonal,dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan Berdasarkan pengertiannya, maka tacit knowledge dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).
2. *Explicit knowledge*
   Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan explicit knowledge ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent.

*Explicit knowledge* adalah prosedur kerja (*job procedure*) dan teknologi. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal tertentu, dimana salah satu bentuk konkrit dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan

kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada yang terdapat pada knowledge management, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses k*nowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "*on line*".

Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh Robinson, (2004:47).

## C. Jenis Kompetensi

Menurut Spencer (1993), kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu 1). Kompetensi dasar (*Threshold Competency*, dan 2). Kompetensi pembeda (*differentiating Competency*). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Charles E. Jhonson dalam Wina Sanjaya (2005:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni : 1). Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*), 2). Kompetensi professional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan

penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan 3). Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan pada Kunandar (2007:41), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah kita padukan dengan ketrampilan dasar (soft skill), ketrampilan baku (hard skill), ketrampilan sosial (*social skill*), dan ketrampilan mental (mental skill). Ketrampilan baku (*hard skill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, ketrampilan dasar (*soft skill*) menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; ketrampilan sosial (*social skill*) menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM, ketrampilan mental (mental skill) menunjukkan ketahanan mental SDM. Di dalam perkembangan manajemen SDM, saat ini sedang ramai dibicarakan mengenai bagaimana mengelola SDM berbasis kompetensi.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi di atas, kompetensi diklasifikasikan kedalam 2 (dua) jenis, pertama

kompetensi profesional, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan peran yang kita pilih. Kedua adalah kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus kita miliki sebagai seorang manusia. Misalnya kompetensi untuk menjadi suami atau istri yang baik.

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut Surya Dharma (2002:38) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi :

1. Pengakuan (*Recognition*). suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman simulasi tersebut.
2. Pemahaman (*Understanding*). instruksi kasus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.
3. Pengkajian (*Assessment*). umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.
4. Umpan balik (*Feedback*). suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.
5. Permohonan kerja (*Job Application*) agar dapat menggunakan kompetensi didalam kehidupan nyata.

Apa yang dapat kita katakan atau perkirakan mengenai kompetensi yang mungkin dibutuhkan untuk memenuhi tantangan baru dimasa depan dan bentuk-bentuk organisasi baru yang akan

kita hadapi. Dari pemikiran Mitrani, Palziel dan Fitt dalam Dharma (2002:18) dapat diindentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

1. Tingkat Eksekutif. Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang :
   a. Pemikiran Strategis (*Strategic thinking*), adalah kompetensi untuk melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mendefinisikan respons strategis (*strategic response*) secara optimal.
   b. Kepemimpinan perubahan (*change leadership*). Aspek ini merupakan kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai.
   c. Manajemen hubungan (*Relationship management*) adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.
   d. Tingkat Manajer. Pada tingkat manajer paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti:
      1) Keluwesan (*flexibility*) adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.
      2) Saling pengertian antar pribadi (Interpersonal understanding) adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.
      3) Empowering (pemberdayaan) adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan karyawan serta mendelegasikan tanggungjawab, memberikan saran umpan balik, mengatakan harapan-harapan yang positif untuk

bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja.

e. Tingkat karyawan. Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti:
   1) Fleksibilitas/keluwesan adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
   2) Kompetensi menggunakan dan mencari berita.
   3) Motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

## D. Manfaat Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi (2004:57) manfaat kompetensi adalah:

1. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
2. Merekrut karyawan yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi- kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru
3. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan. Indentifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai

tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Dengan merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti yang telah diungkapkan Spencer (1993) atau mengacu pada *The Competency Handbook*, volume 1 & 2 (Boston: Linkage, 2001:134), ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi:

1. Identifikasi pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya.
2. Lakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting (misal cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi-posisi kunci tersebut.
3. Lakukan survei mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan (required competencies) dengan bercermin pada masukan
4. Dari semua masukan yang ada, buatlah daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
5. Uraian makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan (hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi). Misalnya jika dilakukan kompetensi analisis data, sampai sejauh mana analisis data yang dimaksud.
6. Tentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau memakai skala B (Basic), I (Intermediate), A (Advance) atau E (Expert).
7. Buatlah penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat. Misalnya: Kompetensi komunikasi tertulis. Untuk kompetensi dasarnya: maupun menulis memo dan surat;

tingkat dasar (*intermediate*): mampu menulis laporan dengan analisis minimal; tingkat lanjutan (*advance*), menulis laporan disertai analisis mendalam dalam bentuk grafik dan gambar; tingkat ahli (*expert*): menuliskan laporan yang berisi pendapat, analisis dengan dukungan dan fakta dengan konsep dan variabel yang rumit.

Pentingnya kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif juga ditekankan oleh Glick (2004:62) bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama. Menurutnya kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan

Dalam penerapan kompetensi ini, tentunya tiap organisasi memiliki perspektif berbeda berdasarkan nilai strategisnya bagi organisasi bersangkutan. Menurut Mathis and Jackson (2002:99), kompetensi ketrampilan dan pengetahuan cenderung lebih nyata (visible) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, kompetensi dalam penelitian ini dibatasi kedalam dua variabel yakni pengetahuan dan ketrampilan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Palan (2007) bahwa ada dua unsur kompetensi yang menonjol yakni pengetahuan dan keahlian atau ketrampilan. Kedua kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik

pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

Pengetahuan sebagai variabel pertama dari kompetensi pegawai dalam penelitian ini bukanlah merupakan pengetahuan umum semata melainkan pengetahuan tentang tugas yang sangat penting bagi setiap staf untuk melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut Gibson (2003:56) merupakan tingkat pemahaman lisan seseorang pegawai tentang apa yang dia ketahui dari pengalaman dan proses belajar. Pengetahuan yang baik tentang tugas di dalam diri seorang staf cenderung akan meningkatkan kualitas pekerjaannya. Apabila pegawai tersebut memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya, maka dia akan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik, dan demikian sebaliknya.

Ketrampilan sebagai variabel kedua dari kompetensi adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat (Gibson, 2003:41). Staf yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dapat berperilaku professional yang dapat ditunjukkan dengan memiliki dan menerapkan ilmu pengetahuan ilmiah dan teknologi staf, memiliki dan menerapkan keterampilan profesional dan kehidupan profesional (Mathis and Jackson, 2002:88).

## E. Indikator Kompetensi

Spencer dalam Palan (2007) menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:

a. Pengetahuan; merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
b. Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.

c. Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
d. Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
e. Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Hal tersebut sedikit berbeda dengan indikator yang disampaikan oleh Sambas (2008) ia menyatakan kompetensi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya 1) pendidikan formal; 2) pengetahuan; 3) tingkat penguasaan pada tugas; 4) keterampilan teknis dan 5) disiplin kerja.

# BAB XX
# PEMELIHARAAN

## A. Pentingnya Pemeliharaan

Pemeliharaan *(Maintenance)* karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajemen. Karena jika pemeliharaan karyawan ini kurang mendapat perhatian, akibatnya semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan turnover meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Supaya karyawan bersemangat kerja, berdisiplin tinggi dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan ini mutlak mendapat perhatian dari manajer. Tidak mungkin karyawan bersemangat kerja dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya, jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik.

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mem- pertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

**Edwin B. Flippo**
Fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan.

Karyawan adalah asset (kekayaan) utama setiap perusahaan,yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.Karena itu keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

Tujuan Pemeliharaan :

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarga- nya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan

Asas-asas pemeliharaan

1. Asas manfaat dan efisiensi
2. Asas kebutuhan dan kepuasan
3. Asas keadilan dan kelayakan
4. Asas peraturan legal
5. Asas kemampuan perusahaan

## B. Metode-Metode Pemeliharaan

Pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan.

Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan

keamanan, kesehatan dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode efektif dan efisien, supaya manfaat yang optimal tercapai.

Metode-metode pemeliharaan :

1. Komunikasi
2. Insentif
3. Kesejahteraan Karyawan
4. Kesadaran dan Keselamatan Kerja
5. Hubungan Industrial Pancasila

Butir 1 dan 2 dibicarakan di bawah ini, sedangkan butir 3, 4, dan 5 dibicarakan dalam C, D, dan E pada halaman-halaman berikutnya.

**1. Komunikasi**

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan.Komunikasi berfungsi untuk *instructive, informative, influencing, dan evaluative*.

Simbol-simbol komunikasi adalah: suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata, dan lain-lain. Dengan simbol-simbol inilah komunikator menyampaikan informasi kepada komunikan.

Hanry Clay Lindgren berkata, EffeciveLeadersip means Effective communication atau manajemen adalah komunikasi. Komunikasi adalah suatu alat pengoperan dari komunikator kepada komunikan, agar antara mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi, jika komunikasi itu efektif atau dipahami.

Komunikasi itu disebut efektif disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan.

Komunikasi tidak dapat efektif 100%, karena ada hambatan-hambatannya yaitu : hambatan semantis, teknis, biologi fisiologis dan kecakapan. Komunikasi akan efektif bila disampaikan dengan komunikasi dua arah atau *two way trafic.*

**2. Insentif**

a. Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya, agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. (Penulis)

*G.R. Terry :* Insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja. Manajer yang efektif dapat menciptakan pemeliharaan karyawan yang baik, dengan cara menerapkan metode insentif yang paling tepat.

b. Metode Insentif

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan *karyawan*. Karena dengan pemberian insentif ini karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

*Jenis-Jenis Insentif*

1) Insentif Positif

Insentif Positif adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.

2) Insentif Negatif

Insentif negatif adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya, di bawah prestasi standar.

c. Bentuk-Bentuk Insentif

1) Nonmaterial Insentif

Nonmaterial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan/ pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, medali, dan lain sebagainya.Nilainya tidak terhingga.

2) Sosial Insentif

Sosial Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik haji, dan lain sebagainya.

3) Material Insentif

Material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

## C. Pengertian dan Program Kesejahteraan

***Pentingnya Kesejahteraan***

Setelah karyawan diterima, dikembangkan, perlu mereka itu dimotivasiagar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai penerima. Untuk mempertahankan karyawan ini kepadanya diberikan kesejahteraan/kompensasi pelengkap/fringe benefits/gaji tersembunyi/indirect compensation/employee welfare. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian

kesejahteraan ini akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan, sehingga labour turnover relatif rendah.

Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan ini mendorong manajer menetapkan Program Kesejahteraan karyawan. Program Kesejahteraan Karyawan ini harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan.

Agar pengertian kesejahteraan karyawan/kompensasi pelengkap/indirect compensation/welfare employee/fringe benefit ini jelas, penulis mengemukakan defenisi-defenisi di bawah ini :

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan, agar produktivitas kerjanya meningkat.

***Andrew F. Sikula:***

Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung. Benefit meliputi program-program perusahaan, seperti jaminan hari tua, waktu libur, tabungan, sedangkan service adalah berupa fisiknya/ bendanya seperti mobil dinas, fasilitas olahraga, memperingati hari besar dan sebagainya.

**Dale Yoder:**

Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan.Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di rumah sakit dan pensiun.

Pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu para karyawan seperti pemberian bantuan hukum atau nasihat di bidang kepegawaian, kesenian, olahraga dan sebagainya.

Timbul pertanyaan bagi kita "apa saja persamaan dan pebodaan antara kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) itu.

*Persamaanya*

1. Gaji/upah (kompensasi langsung) dan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) adalah sama-sama merupakan pendapat (outcomes) bagi karyawan.
2. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan bertujuan sama yakni untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keterikatan karyawan.
3. Gaji/upah dan kesejahteraan adalah biaya bagi perusahaan.
4. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan dibenarkan oleh peraturan legal jadi bisa dimaksukkan dalam neraca fisikal perusahaan tersebut.

*Perbedaannya*

1. Gaji/upah adalah hak karyawan untuk menerimanya dan menjadi kewajiban perusahaan pembayarannya.
2. Gaji/upah wajib di bayar perusahaan sedangkan kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, jadi bukan kewajiban perusahaan atau sewaktu- waktu dapat ditiadakan.
3. Gaji/upah harus dibayar dengan finansial (uang/ barang), sedangkan kesejahteraan diberikan dengan finansial dan non finansial (fasilitas).
4. Gaji/upah waktu dan besarnya tertentu, sedang kesejahteraan waktu dan besarnya tidak tertentu.

Hal-hal di atas mendorong-manajer yang kreatifmemberikan balas jasa dengan cara langsung dan tidak langsung untuk tindakan berjaga-jaga, jika sewaktu- waktu perusahaan mengalami kesulitan.

Apa saja tujuan dan manfaat pemberian *benefit* atau kesejahteraan karyawan itu?

*Tujuan Pemberian Kesejahteraan*

Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

Tujuan Pemberian Kesejahteraan itu antara lain :

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasanakerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarga.

Asas kesejahteraan adalah keadilan dan kelayakan s erta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

*Jenis-jenis Kesejahteraan*

Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, fasilitas, dan pelayanan memberikan kesejahteraan ini perlu diprogram dengan sebaik-baiknya, supaya bermanfaat dalam mendukung tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.Program kesejatraan ini harus berasaskan keadilan dan kelayakan, berpedoman kepada peraturan legal pemerintah dan didasarkan atas kemampuan perusahaan.

**Gambar 19.1**
**Jenis-Jenis Kesejahteraan Karyawan**

| Ekonomis | Fasilitas | Pelayanan |
|---|---|---|
| - Uang Pensiun<br>- Uang Makan<br>- Uang Transpor<br>- Uang Lebaran/Natal<br>- Bonus/Gratifikasi<br>- Uang Duka Kematian<br>- Pakaian Dinas<br>- Uang Pengobatan | - Musholla/ Masjid<br>- Kafetaria<br>- Olahraga<br>- Kesenian<br>- Pendidikan/ Seminar<br>- Cuti dan Cuti Hamil<br>- Koperasi dan Toko Izin | - Puskesmas/<br>- Dokter<br>- Jemputan Karyawan<br>- Penitipan Bayi<br>- Bantuan Hukum<br>- Penasihat Keuangan<br>- Asuransi/Ante<br>- Kredit Rumah |

Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarganya. Jadi, penentuan jenis kesejahteraan itu harus hati-hati bukan emosional.

## D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan Kesehatan kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. KKK ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar menyadari arti pentingnya keselamatan kerja dirinya maupun untuk perusahaan. Bila kecelakaan banyak, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan bersangkutan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab catat dan perusahaan kehilangan, karyawannya.

## E. Hubungan Industrial Pancasila (HIP)

HIP adalah hubungan antara, para, pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha, dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang- Undang Dasar 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

HIP sebagai wahana menuju ketenangan kerja dan stabilitas sosial ekonomi untuk pembangunan nasional.

*Ciri-ciri Khas HIP*

1. HIP didasarkan atas Ketuhanan yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, Persatuan Indonesia, Kerakyatan yang dipimpin oleh Hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan, dan Keadilan Sosial bagi seluruh rakyat Indonesia di dalam satu pengertian yang utuh dan bulat.
2. HIP ialah hubungan perburuhan yang secara keseluruhan dijiwai oleh kelima sila Pancasila yang berbunyi :
   a. Suatu hubungan perburuhan yang berdasarkan asas Ketuhanan Yang Maha Esa, yaitu hubungan perburuhan yang mengakui dan meyakini kerja sebagai pengabdian manusia kepada Tuhan Yang Maha Esa sesama manusia.
   b. Suatu Hubungan Perburuhan yang berdasarkan kemanusiaan yang adil dan beradab tidak menganggap buruh sekadar sebagai faktor produksi tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya.
   c. Suatu Hubungan Perburuhan yang di dalam dirinya mengandung asas yang dapat mendorong ke arah persatuan Pancasila, tidak membedakan golongan, perbedaan keyakinan, politik paham aliran, agama, suku, maupun kelamin. Pada pokoknya seluruh orientasi ditujukan pada kepentingan nasional
   d. Suatu hubungan perburuhan yang berdasarkan atas asas prinsip musyawarah untuk mencapai mufakat, berusaha menghilangkan perbedaan- perbedaan dan mencari persamaan-persamaan ke arah persetujuan antara buruh dan pengusaha. Pada pokoknya meyakini bahwa setiap permasalahan perbedaan yang timbul tidak diselesaikan dengan paksaan sepihak.

e. Suatu hubungan perburuhan yang mendorong ke arah terciptanya keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia dan untuk itu, seluruh hasil upaya bangsa, khususnya di dalam pembangunan ekonomi harus dapat dinikmati bersama secara serasi seimbang dan merata. Serasi dan seimbang dalam arti, bagian yang memadai sesuai dengan fungsi dan prestasi para pelaku. Merata dalam artisecara nasional meliputi seluruh daerah, secara vertikal meliputi seluruh kelompok masyarakat.

3. HIP didasarkan atas suasana serta keserasian, keseluruhan, dan keseimbangan antara pihak-pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi yaitu buruh, pengusaha, pemerintah dan masyarakat umum.
4. HIP berpegang pula pada Tridharmadi mana antara buruh, pengusaha dan pemerintah tercipta saling merasa ikut memiliki, ikut memelihara dan mempertahankan, dan terus menerus mawas diri, yang mengandung asas partnership dan tanggung jawab bersama.

   asas-asas untuk mencapai tujuan

   a. HIP di dalam mencapai tujuan mendasarkan diri pada asas asas pembangunan nasional yaitu :
      - Asas manfaat
      - Asas usaha bersama dan kekeluargaan
      - Asas demokrasi
      - Asas adil dan merata
      - Asas keseimbangan

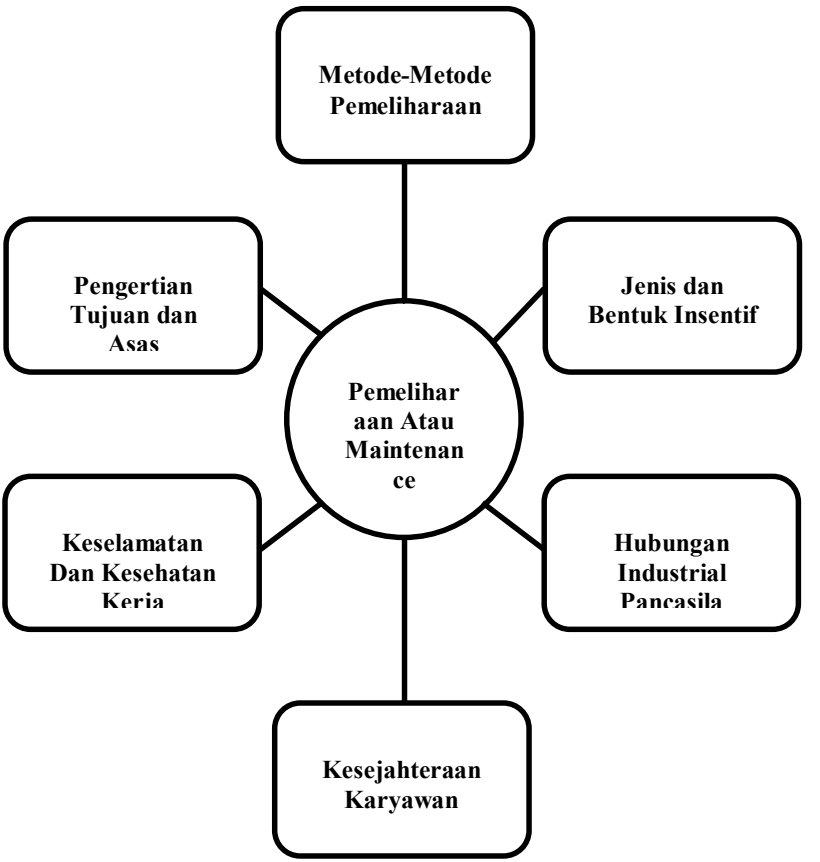
   b. HIP di dalam mencapai tujuan juga mendasarkan diri pada 3 asas kerja sama yaitu :
      - Buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan di dalam proses produksi yang berarti baik

buruh maupun pengusaha/pimpinan perusahaan wajib bekerja sama serta bantu membantu dalam kelancaran usaha dengan meningkatkan kesejahteraan dan menaikkan produksi.

- Buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam keuntungan, yang berarti keuntungan yang diterima di perusahaan dinikmati bersama dengan bagian yang layak dan serasi
- Buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan di dalam pertanggung jawaban yang meliputi :
  1) Tanggung jawab kepada Tuhan Yang Maha Esa
  2) Tanggung jawab kepada bangsa dan negara
  3) Tanggung jawab kepada masyarakat sekelilingnya
  4) Tanggung jawab kepada buruh beserta keluarganya
  5) Tanggung jawab kepada perusahaan dimana mereka bekerja.

Dengan demikian maka dalam alam HIP tidak ada tempat bagi sikap saling berhadap-hadapan atau penindasan oleh yang kuat terhadap yang lemah. Jadi HIP ini juga mewujudkan pemeliharaan karyawan yang baik.

**Gambar 19.1**
**Konsep Pemeliharaan**



# BAB XXI
# AUDIT PERSONALIA

Departement personalia tidak dapat mengasumsikan bahwa segala sesuatu telah mereka lakukan dengan benar. Dalam kenyataannya, menajemen personalia akan menghadapi kesalahan-kesalahan, bahkan kebijaksanaan- kebijaksanaan yang tidak tepat atau ketinggalanjaman. Melalui pemeriksaan kegiatan-kegiatannya, departemen personalia dapat lebih dini menemukan masalah-masalah sebelum hal itu menjadi serius.Bila evaluasi ini dilakukan secara benar. Departemen personalia akan terhindar dari masalah-masalah yang lebih besar dan gawat.

Audit personalia mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatuorganisasi.Audit tersebut mungkin mencakup suatu departemen satu perusahaan keseluruhan.Hasilnya memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagipara manager operasional dan departemen personalia.Ini juga mengemukakan seberapa baik para manajer mengelola tugas-tugas sumberdaya manusia.Secara singkat, audit personalia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen, devisi, atau perusahaan. Berbagai kegunaan auditi ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Mengidentifikasikan sumbangan-sumbangan departemen personalia kepada organisasi.
2. Meningkatkan kesan profesional terhadap departemen personalia.

3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme lebih besar di antara para karyawan departemen personalia.
4. Menstimulasi keseragaman kebijaksanaan kebijaksanaan dan praktek-praktek personalia.
5. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen personalia.
6. Menemukan masalah-masalah personalia krisis.
7. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur-prosedur personalia yang lebih efektif.
8. Menyelesaikan keluhan-keluhan lama dengan aturan- aturan legal.
9. Meningkatkan kesediaan untuk menerima perubahan- perubahan yang diperlukan dalam departemen personalia.
10. Memberikan tinjauan terhadap sistem informasi departemen.

## A. Ruang Lingkup Audit Personalia

Tujuan audit personalia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia dengan maksud untuk (1) menilai efektivitas, (2) mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, (3) mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan (4) menunjukkan kemungkinan, perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan-perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi-fungsi personalia, penggunaan prosedur-prosedur personalia oleh para manager, dan dampak kegiatan-kegiatan tersebut pada sasaran-sasaran dan kepuasan karyawan.

1. Audit Fungsi Personalia

Audit secara logis dimulai dengan mereview kerja departemen personalia. Gambar 9-1 menguraikan berbagai bidang utama personalia yang biasa dicakup dalam audit, untuk memeriksa, hanya beberapa aspek sistem manajemen personalia auditor bisa mengabaikan topik-topik lain Tim audit hendaknya:

a. Mengidentifikasikan siapa yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan.
b. Menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai oleh setiap kegiatan.
c. Mereview berbagai kebijaksanaan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.
d. Menentukan besarnya sampel catatan-catatan dalam sistem informasi personalia untuk mempelajari apakah kebijaksanaan, dan prosedur diikuti secara benar.
e. Menyiapkan laporan audit.
f. Mengembangkan tindak lanjut untuk memastikan apakah masalah-masalah temuan audit telah dipecahkan.

**Gambar 9.1**
**Bidang-bidang Utama yang dicakup Audit Fungsi Personalia**

<table>
<tr><td colspan="2">Sistem Informasi Manajemen Personalia</td></tr>
<tr><td>Informasi analisis jabatan<br>❖ Standar-standar pekerjaan<br>❖ Deskripsi jabatan<br>❖ Spesifikasi jabatan</td><td>Rencana-rencana sumber daya manusia<br>❖ Estimasi suplai dan kebutuhan<br>❖ Persediaan keterampilan<br>❖ Bagan penempatan</td></tr>
<tr><td colspan="2">Administrasi kompensasi<br>❖ Tingkat upah atau gaji<br>❖ Paket kompensasi tambahan<br>❖ Pelayanan-pelayanan kepada karyawan</td></tr>
<tr><td>Penarikan<br>❖ Sumber-sumber lamaran<br>❖ Jumlah pelamar<br>❖ Lamaran-lamaran pekerjaan<br>❖ Latihan dan orientasi<br>❖ Program orientasi<br>❖ Sasaran dan prosedur latihan<br>❖ Teknik atau metode</td><td>Seleksi<br>❖ Ratio Seleksi<br>❖ Prosedur-prosedur seleksi<br>❖ Kesempatan seleksi secara “fair”<br>Pengembangan Karier<br>❖ Promosi, demosi, dan transfer<br>❖ Program perencanaan karier<br>❖ Usaha pengembangan<br>❖ sumber daya manusia</td></tr>
<tr><td colspan="2">Pengawasan dan Evaluasi Organisasi</td></tr>
<tr><td>❖ Standar dan Ukuran Prestasi<br>❖ Teknik-teknik penilaian<br>❖ Wawancara evaluasi<br><br>Pengawasan sumber daya manusia<br>❖ Prosedur disiplin<br>❖ Komunikasi karyawan<br>❖ Prosedur perubahan dan<br>❖ pengembangan</td><td>Hubungan serikat karyawan karyawan<br>❖ Pelaksanaan peraturan peraturan hubungan perburuhan<br>❖ Hak-hak manajemen<br>❖ Masalah - masalah penyelesaian perselisihan<br><br>Audit Personalia<br>❖ Fungsi Personalia<br>❖ Manajer-manajer personalia<br>❖ Umpan balik karyawan untuk departemen personalia</td></tr>
</table>

2. Audit Pelaksanaan Manajerial

   Audit juga mereview pelaksanaan berbagai pelaksanaan kebijaksanaan dan prosedur personalia oleh para manajer. Bila para manajer mengabaikan kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia atau pelanggar hukum hubungan perburuhan, audit hendaknya mengemukakan kesalahan-kesalahan tersebut agar tindakan koreksi dapat dimulai.

3. Audit Kepuasan Karyawan

   Departemen personalia yang efektif memenuhi baik kebutuhan-kebutuhan organisasi maupun karyawan. Bila kebutuhan-kebutuhan karyawan tidak terpuaskan, perputaran, absensi, dan kegiatan serikat karyawan cenderung meningkat. Untuk mempelajari pemenuhan ini, tim audit memperoleh data dari para karyawan. Tim mengumpulkan informasi tentang gaji, "benefits", praktek-praktek pengendalian, bantuan perencanaan karier dan umpan balik yang diterima karyawan, tentang prestasi kerja mereka.

## B. Berbagai Pendekatan dan Peralatan Riset Untuk Audit

Kegiatan-Kegiatan Personalia dievaluasi melalui riset. Beberapa pendekatan dan peralatan riset digunakan sesuai dengan ruang lingkup audit.

1. Pendekatan-Pendekatan Riset Untuk Audit

   Paling tidak ada lima pendekatan riset personalia yang dapat diterapkan untuk melakukan audit, yaitu:

a. Pendekatan Komparatip

   Tim audit personalia membandingkan perusahaan (atau devisi) dengan perusahaan lain (atau devisi lain), untuk menemukan bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek.

b. Pendekatan Wewenang Dari Luar (outside authority approach)

   Tim audit menggantungkan pada penemuan-penemuan oleh ahli atau konsultan dan luar perusahaan sebagai standar dengan mana kegiatan-kegiatan atau program-program personalia dievaluasi.

c. Pendekatan Statistik

   Dari catatan yang ada, tim audit menyusun standar- standar secara statistik dengan mana kegiatan- kegiatan atau program dievaluasi. Dengan standar-standar matematis ini, tim bisa menemukan kesalahan-kesalahan semenjak hal itu masih belum serius.

d. Pendekatan Kepatuhan (*compliance approach*) Melalui pengam-bilan sampel elemen-elemen sistem informasi personalia, tim audit memeriksa; pelanggaran-pelanggaran terhadap berbagai hukum atau peraturan dan kebijaksanaan atau prosedur perusahaan.

e. Pendekatan MBO *(management By Objectives*) Pendekatan MBO dapat diterapkan dalam bidang personalia, dimana tim audit dapat membandingkan hasil-hasil kegiatan personalia dengan tujuan–tujuan yang telah ditetapkan. Bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek dapat dideteksi dan dilaporkan.

**2. Peralatan-Peralatan Riset Personalia**

Untuk mengumpulkan data tentang kegiatan- kegiatan personalia yang berfungsi sebagai peralatan pengadaan

perusahaan, beberapa teknik yang berfungsi sebagai peralatan pengadaan informasi tersedia. Di antara peralatan-peralatan itu adalah :

a. Wawancara (interview)

   Wawancara dengan para karyawan dan manajer merupakan salah satu sumber informasi mengenai kegiatan-kegiatan personalia. Komentar dan pendapat mereka membantu tim audit menemukan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.

b. Kuesioner dan Survai

   Departemen personalia dapat melengkapi hasil wawancara dengan kuesioner dan survei.Peralatan- peralatan ini disamakan karena wawancara adalah mahal, memakan waktu dan biasanya terbatas hanya pada sedikit orang. Melalui survei karyawan, gambaran tentang kegiatan personalia dapat dikembangkan secara lebih akura.Demikian juga, kuesioner bisa memberikan jawaban-jawaban yang lebih bebas dan jujur dari pada wawancara"*Face-to- face*".

c. Analisa Catatan

   Tidak semua masalah dapat dideteksi dari sikap- sikap karyawan.Banyak masalah kadang-kadang lebih mudah ditemukan melalui analisis catatan. Review ini dilakukan untuk menjamin bahwa sebagai prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar. Catatan- catatan yang direview oleh tim audit pada umumnya mencakup :

   1. Catatan-catatan keamanan dan kesehatan karyawan
   2. Tingkat absensi atau perputaran
   3. Rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui
   4. Pemberian kompensasi

5. Catatan-catatan seleksi dan penempatan internal
6. Files karyawan
7. Studio program dan kebijaksanaan di bidang personalia
8. Skor-skor tes pendahuluan dan tes purna
9. Laporan-laporan program khusus

d. Informasi Eksternal

Peralatan lain bagi tim audit adalah informasi eksternal. Informasi ini berguna sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkap perspektiplain yang tidak diperoleh dari peralatan-peralatan sebelumnya.

e. Percobaan Personalia

Peralatan terakhir yang tersedia bagi tim audit dan departemen personalia adalah percobaan-percobaan lapangan. Percobaan ini memungkinkan departemen personalia untuk membandingkan kelompok percobaan dan kelompok pengendalian di bawah kondisi normal.

## C. Laporan Audit

Berbagai pendekatan dan peralatan digunakan untuk mengembangkan suatu gambaran kegiatan-kegiatan personalia organisasi.Agar informasi ini berguna, perlu dikomplikasikan menjadi laporan audit. Laporan audit personalia adalah suatu, deskripsi komprehensif yang berisi hasil pengolahan temuan dan kegiatan audit personalia, yang mencakup baik penghargaan terhadap praktek- praktek efektif maupun rekomendasi bagi perbaikan praktek-praktek yang tidak efektif. Laporan hendaknya jangan mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran saja, tetapi

harus menggambarkan seluruh informasi yang akurat. Laporan audit pada umumnya terdiri dari beberapa bagian. Bagian pertama adalah untuk para manajer operasi, bagian kedua untuk para manajer dalam departemen personalia, dan ketiga untuk manajer personalia , bagian kedua untuk para manajer dalam departemen personalia, dan ketiga untuk manajer personalia.

1. **Laporan Untuk Manajer Operasi**

   Laporan audit untuk para manajer operasi meringkas berbagai sasaran dan tanggung jawab personalia mereka. Tujuan-tujuan mereka bisa menyangkut usaha untuk mengurangi absensi atau perputaran karyawan melanjutkan pengembangan karyawan, memperbaiki hubungan manajemen serikat kerja, atau mencapai sasaran-sasaran lain.

2. **Laporan Untuk Manajer Dalam Departemen Personalia**

   Para manajer spesialis yang menangani penarikan dan seleksi latihan kompensasi, dan kegiatan-kegiatan personalia lainnya juga memerlukan umpan balik.

   Laporan audit yang mereka terima mungkin menyebutkan berbagai bidang tertentu dengan pelaksanaan kerja jelek atau baik. Sebagai contoh, suatu tim audit mengamati bahwa banyak pekerjaan tidak dilaksanakan dengan penempatan karyawan yang baik. Informasi ini diberikan kepada manajer latihan dan pengembangan sebagai umpan balik dengan rekomendasi bagi perbaikan program-program selanjutnya.

3. **Laporan Untuk Manajer Personalia**

   Laporan untuk manajer personalia berisi semua informasi yang diberikan kepada para manajer lain dan manajer spesialis dalam departemen personalia. Di samping itu, manajer personalia memperoleh umpan balik tentang:

a. Sikap para manajer operasi dan karyawan terhadap pelayanan dan benefits dari departemen personalia
b. Masalah-masalah sumber data manusia dan implikasi-implikasinya.
c. Suatu review tentang sasaran-sasaran departemen dan organisasi departemen untuk mencapai berbagai sasaran tersebut.
d. Berbagai rekomendasi untuk perubahan- perubahan yang diperlukan.

**4. Isi dan Cara Penyusunan Laporan Audit**

Laporan audit pada umumnya terdiri dari bagian - bagian sebagai berikut :

a. Judul
b. Daftar isi
c. Ringkasan dan kesimpulan, yang terutama berguna untuk pimpinan eksekutif puncak
d. Masalah-masalah pokok (tujuan audit, analisis, evaluasi dan sebagainya)
e. Kesimpulan dan saran
f. Tubuh (berisi data, fakta, pandangan serta alasan yang merupakan dasra kesimpulan dan saran)
g. Sumber data
h. Lampiran yang dianggap penting

Lampiran tersebut harus menerangkan secara jelas ruang lingkup dan tujuan audit disusun seringkas mungkin tetapi jelas dan lengkap, menyajikan semua fakta secara lengkap dan tidak memihak, serta temuan dan kesimpulan secara obyektif.

# DAFTAR PUSTAKA


Abdul Azis Wahab, 2008. Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Bandung: Alfabeta.

Armstrong, M. 2006. *Human Resource Management Practice.(10th Ed.)*. London, Kogan Page Limited.

Arief, Subyantoro., 2009. *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Yang dimediasi Oleh Motivasi Kerja*, Jurnal Aplikasi Manajemen, 11(1), 11-19.

Anthony, R.N., David F. Hawkins, & Kenneth A. Merchant, 2011. *Accounting* : Text and Cases Edition 3, Mograw-Hill, Singapore.

Anik, S dan Arifuddin. 2003. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Perubahan Organisasi*. JAAI. Volume 7 No. 2, Hal. 158-182

Anoraga, Panji, 1992, Psikologi Kerja, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Becker, B.E, Huselid, M.A, Ulrich, D. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press Basir Barthos, 1993, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Bashaw. R. Edward dan Grant, E Stehpen. 1994." *Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their relationships With Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave."* Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol XIV.

Bosker. J, 1997.*Training Effectiveness*, Pergamon, P: 3, New York.

Charles, E Johnson, 1974. *A Meaning For Competency, Competency Based Educational*. Center College Of Education University Of Georgia Athens Georgia.

Chapman, C., 1999. *Project Risk Analysis and Management PRAM the Generic Process*. International Journal of Project Magement, Vol.15. No. 5.

Dharma. Agus, 2003, *Manajemen Supervisi Cetakan Lima*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Dharma, Surya. (2009). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya.* Yogyakarta:Pustaka Pelajar

Ellis, C,W, 2005. *Management Skill for New Manager*, American Management Association.

Fanstiono, Cardoso Gomes, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.

Gary Desler, 1998, *Human Resource Manajemen*,Terjemahan Benyamin Molan, TriyanaIskandarsyah, Ed 7, Jilid II, Prehallindo, Jakarta.

Glick., 2004. *Performance, Volitional Absence, And Voluntary Turn Over,* Academy of Management Journal.

Gibson, James L., 2006. *Organization Behavior, Structure, Processes*, 12th Edition. Mc Graw-Hill. Newyork

Gibson, 2007. *Organisasi, Perilaku, Motivasi*, Edisi Ketiga, Jakarta. Erlangga.

Gibson, James L., James H, Donnelly Jr. and Ivancebich, John M. 1996. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*. Jilid I. Terjemahan. Edisi Kedelapan. Jakarta, Binarupa Aksara.

Gibson, James L. Ivancevich dan Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses. (Terjemahan)*. Erlangga., Jakarta

Hamalik, Oemar. 2002. *Psikologi Belajar dan Mengajar.* Bandung: Sinar Baru.

Hackman J, Oldham G. *Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behaviour and Human Performance* 1976; 16(2): 250-79.

Hasibuan. Melayu S.P 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta.

Hasibuan. Melayu S.P 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Heidjrachman, Suad Husman, 1990, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta

Henry Sinamora, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE-YKPNYogyakarta.

Herianus Peoni, 2014. *Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado),* Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sam Ratulangi Manado.

Heidjrachman dan Suad Husnan, 2000, *Manajemen Personalia*, Edisi 4, Cetakan Kesembilan, BPFE, Yogyakarta.

Herzberg, Fredrick. 2008. *One More Time: How do You Motivate Employees?*. Boston : Harvard Bussiness Press.

Hersey, Paul & Blanchard, K, Dharma Agus (Penterjemah), 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia,* Erlangga, Jakarta.

Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Ivancevich, Donnelly and Gibson, J.L. .2003. *Management, Principles and Functions. Fourth Edit*ion, Richard D. Irwin Inc, USA.

Kartini Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan Abnormal*. PT. Raja Grasindo Persada, Jakarta.

Kadarisman, Dr. M, 2012. *Manajemen Kompensasi*, PT. Rajagrafindo Persada, Depok.

Kaswan, 2011. *Pelatihan dan Pengembangan*, Cetakan Satu, Alfabeta, Bandung.

Kunandar. 2007, *Guru Profesional*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Kreitner Robert dan Angelo Kinichi, 2003. Diterjemahkan oleh Erly Suandy. *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.

Kusnan, Ahmad, 2004. *Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi di Garnisun Tetap III Surabaya*. Tesis. Universitas Airlangga, Surabaya.

Kreitner, R & Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat

Maslow, Abrahamh. 1976. *Motivation and Personality*. Paper and Row, Publisher, New York.

Mas'ud, Fuad, 2004. *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Malayu S-P Hasibuan, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Haji Masagung, Jakarta.

Mangkunegara, Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ke-2. PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Moeljono Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi,* Elex Media Komputindo, Jakarta.

Miftah Thoha. 2003, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Mandar Maju, Bandung.

Moekijat, 2007. *Latihan dan Pengembangan Pegawai*, Cetakan Ketujuh, Bandar Maju, Bandung.

Nitisemito, A.S. (1991) *Manajemen Personalia*. Jakarta, Ghalia Indonesia .

Nimran, Umar., 2004. *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Kencana.

Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nugroho, Nitta, Bambang, 2006. *Reward dan Punishment, Bulletin Cipta Karya,* Departemen Pekerjaan Umum Edisi No 6/IV/ Juni 2006.

Palan, 2007. *Competency Management.* PPM Indonesia : Jakarta

Patten, D. M. (2002). *The Relation Between Environmental Performance And Environmental Disclosure*: A Research Note. Accounting, Organizations And Society.

Prihadi, S. 2004. *Kinerja, Aspek Pengukuran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.

Pabundu, Tika, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan,* Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Bumi Aksara.

Rivai, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta, Salemba Empat.

Robbbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat.

Robinson, Carrillo, P., H., Al-Ghassani, A., Anumba, C. (2004). *Knowledge management in UK construction: Strategies, resources and barriers*. Project Management Journal, Vol. 35, No. 1, hal. 46.

Sambas, Djamaluddin. 2008, *Pengaruh Kompetensi dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Staf Di Unit Penunjang Medik Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan*. Tesis, Universitas Sumatra Utara.

Rosmiani, (1996); *Etos Kerja Nelayan Muslim Di Desa Paluh Sebaji Deli serdang Sumatera utara; Hubungan Antara kualitas Keagamaan dengan Etos Kerja*; Thesis; Kerja Sama Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Jakarta & Pasca Sarjana UI Jakarta.

Samsuddin, Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Pustaka Setia. Cetakan ke-1, Bandung.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja* Indonesia. Jakarta : Bumi Aksara

Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, hal 16-17, Yogyakarta.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, hal 16-17, Yogyakarta.

Siagian, Sondang P. 2003. *Filsafat administrasi,* Bumi Aksara. Jakarta.

Simon, H., 2007. *Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat*. Pustaka Pelajar, Jakarta.

Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional,* Malang, Penerbit Andi.

Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja,* Bandung, Mandar Maju.

Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Ilham Jaya: Bandung.

Sondang P. Siagiang, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

----------. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta

Stoner, James, A. F dan Freeman. (1994). *Manajemen (edisi Bahasa Indonesia)*. Edisi Kelima. Jakarta: Prenhallindo.

Susilo Martoyo, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta

Schuler & Jackson. 1994. *Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices*. Academy of Management Excecutive.

Sulistiyani, Ambar T dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Graha Ilmu.

Sinamo, Jansen H., 2005. *Delapan Etos Kerja Profesional : Navigator Anda Menuju Sukses, Cetakan Kelima*, Penerbit Institut Darma Mahardika, Jakarta.

Sutiyono, Agus. 2010. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (Competence Base Education And Training) dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Petugas Satuan Polisi Pamong Praja,* Disertasi, Universitas Negeri Jakarta.

Swedberg, Richard (1998). *Max Weber and the Idea of Economic Sociology.* Princeton: Princeton University Press.

Stevens J, Cai J, Pamuk ER, Williamson DF, Thun, MJ, Wood, JL (1998). *Theeffect of age on the association between body-mass index and mortality*. N EnglJ Med 338, 1–7

Stringer, Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate*. Prentice Hall. New Jersey.

Sutrisno, Edi, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta

Sujak, Abi, 1990. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*, CV.Rajawali, Jakarta.

Spencer, M.Lyle and Spencer,M.Signe, 1993, *Competence at Work:Models for Superrior Performance*, John Wily & Son,Inc,New York, USA.

Tampubolon, Biatna. D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi. No 9. Hal: 106- 115.

Thoha, 2003. *Prilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya),* PT. Grafindo Jakarta, Persada.

T. Hani Handoko, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BFFE, Yogyakarta

Triton, P.B. 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Umar, Hasim. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Veithzal, Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. PT Rajagrafindo Persada: Jakarta

Yuniarsih, Tjutju, Prof.Dr & Dr.Suwatno, M.Si., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Kerjasama Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia dengan CV. Alfabeta, Bandung.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta, Salemba Empat.

Winardi, J., 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi,* Edisi Revisi, Jakarta, Kencana.

Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja.* Rajawali Pers. Jakarta

Winardi, J., 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi,* Edisi Revisi, Jakarta, Kencana.

Weber, Max. (1958); *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Translated by Talcott Parsons.* Charles Scribner's Sons, New York.