

# **STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Fauzia Agustini, SE, MBA**

**UISU Press  
Biro Rektor Lt. I**





**STRATEGI MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

---

**FAUZIA AGUSTINI, SE, MBA**

**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Cover** Rahman Computer  
**Percetakan** Rahman Computer  
**Editor** Annisa Ihdina  
**Lay-out** Rahman Nst

**PENERBIT** : UISU Press  
Biro Rektor UISU Lt. 1  
Jl. Sisingamangraja, Teladan, Medan  
Website : [lppm@uisu.ac.id](mailto:lppm@uisu.ac.id)

**ISBN** 978-602-61486-9-8

UNIVERSITAS SISINGAMANGRAJA NEGERI MEDAN  
UNIMED

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

## PRAKATA

Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia adalah elemen utama organisasi. Keberhasilan suatu organisasi terletak bagaimana strategi organisasi tersebut dalam mengelola sumber daya manusia yang melakukan aktivitas organisasi.

Buku ini merupakan revisi dari buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan* yang telah diterbitkan pada tahun 2011 oleh penerbit MADENATERA Medan. Adapun materi-materi dalam buku ini mengupas tentang suatu pendekatan pengelolaan sumber daya manusia sebagai kompetensi inti dalam suatu organisasi. Kompetensi inti sumber daya manusia dapat diperoleh dengan adanya kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Buku ini berisikan strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan yang dimulai dari Faktor-Faktor Luar Individu (Eksternal Factors) yaitu terdiri dari Pendahuluan (Bab I), materi iklim kerja (Bab II), dan pemeliharaan karyawan (Bab III). Kemudian materi dalam buku ini membahas tentang dorongan dari dalam diri individu (Emotional Aspect) yang terdiri dari materi tentang motivasi kerja karyawan (Bab IV). Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang kuat maka akan menghasilkan efikasi diri yang kuat pula terhadap pekerjaan mereka (Bab V), sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat (Bab VI). Pembahasan Bab II, dan III merupakan perangkat ataupun metode yang diterapkan perusahaan dan menjadi faktor-faktor dorongan dari luar individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pembahasan Bab IV, V, VI masih merupakan persepsi secara internal dalam diri karyawan tersebut. Sedangkan pembahasan Bab VII – XIV merupakan manifestasi perasaan karyawan melalui tingkah laku atau perilaku karyawan tersebut dalam perusahaan yang dimulai dari sikap karyawan (Bab VII), semangat karyawan (Bab VIII), disiplin kerja (Bab IX), diiringi dengan peningkatan produktivitas kerja (Bab X)

sehingga dapat pula meningkatkan prestasi kerja karyawan (Bab XI). Seluruh keadaan ini membuat karyawan terikat pada perusahaan (Bab XII), kemudian karyawan pun mempunyai komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan (Bab XIII) dan akhirnya karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan (Bab XIV).

Akhir kata, saya ucapkan terima kasih terhadap pihak-pihak terkait yang telah membantu penulis sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Saya menyadari penulisan buku ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan adanya saran dan kritikan yang membangun untuk memperbaiki isi dari buku ini.

**Medan, Mei 2019**

**Penulis**



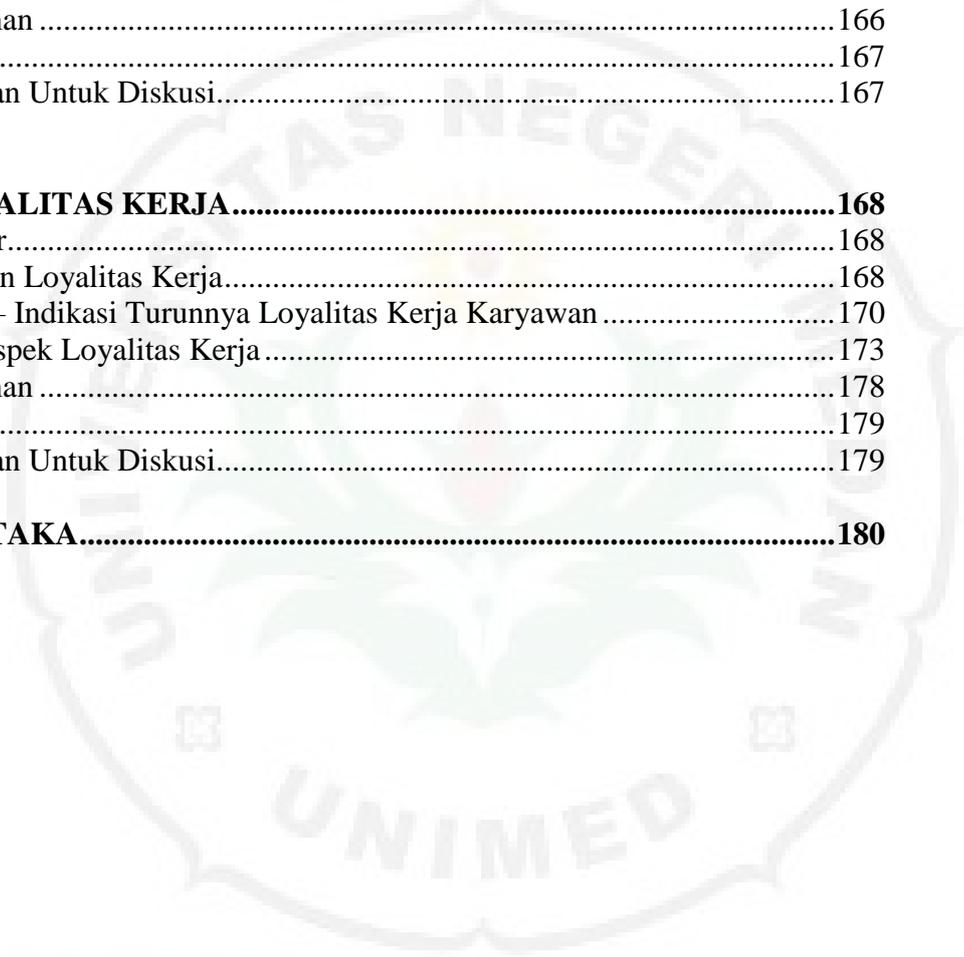
# DAFTAR ISI

<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II IKLIM KERJA .....</b>	<b>3</b>
Pengantar .....	3
Pengertian Iklim Kerja .....	3
Karakteristik Iklim Kerja .....	6
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja .....	7
Aspek-Aspek Iklim Kerja .....	9
Faktor-faktor Terciptanya Iklim Kerja yang Menyenangkan .....	10
Rangkuman .....	12
Latihan .....	13
Pertanyaan Untuk Diskusi .....	13
<b>BAB III PEMELIHARAAN KARYAWAN .....</b>	<b>14</b>
Pengantar .....	14
Pengertian Pemeliharaan Karyawan .....	14
Tujuan Pemeliharaan Karyawan .....	15
Asas-Asas Pemeliharaan Karyawan .....	16
Metode Pemeliharaan Karyawan .....	17
Rangkuman .....	28
Latihan .....	29
Pertanyaan Untuk Diskusi .....	29
<b>BAB IV MOTIVASI KERJA .....</b>	<b>30</b>
Pengantar .....	30
Pengertian Motivasi Kerja .....	30
Tujuan Pemberian Motivasi Kerja .....	31
Teori Motivasi .....	31
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	45
Ciri-Ciri Orang Yang Termotivasi .....	46
Rangkuman .....	47
Latihan .....	47
Pertanyaan Untuk Diskusi .....	47
<b>BAB V EFIKASI DIRI .....</b>	<b>48</b>
Pengantar .....	48
Pengertian Efikasi Diri ( <i>Self-Efficacy</i> ) .....	48
Dampak Efikasi Diri ( <i>Self-Efficacy</i> ) .....	49
Proses – Proses Yang Mempengaruhi Efikasi Diri .....	50
Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Efikasi Diri ( <i>Self-Efficacy</i> ) .....	51
Indikator Efikasi Diri ( <i>Self-Efficacy</i> ) .....	53
Rangkuman .....	54
Latihan .....	54
Pertanyaan Untuk Diskusi .....	54

<b>BAB VI KEPUASAN KERJA .....</b>	<b>55</b>
Pengantar.....	55
Pengertian Kepuasan Kerja.....	55
Fungsi Kepuasan Kerja .....	57
Variabel-Variabel Penentu Kepuasan Kerja .....	57
Teori Tentang Kepuasan Kerja .....	58
Dampak Dari Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja.....	60
Tujuan Pengukuran Kepuasan Kerja .....	62
Aspek-AspekKepuasan Kerja .....	62
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	63
Indikator Kepuasan Kerja .....	64
Rangkuman .....	65
Latihan .....	65
Pertanyaan Untuk Diskusi.....	66
<b>BAB VII SIKAP KARYAWAN .....</b>	<b>67</b>
Pengantar.....	67
Pengertian Sikap Karyawan .....	67
Pembentukan Sikap.....	68
Faktor-Faktor Sikap Karyawan atau Sikap Kerja .....	69
Aspek- Aspek Pendukung Sikap Karyawan .....	70
Jenis Sikap .....	71
Indikator Sikap Karawan .....	72
Rangkuman .....	73
Latihan .....	73
Pertanyaan Untuk Diskusi.....	73
<b>BAB VIII SEMANGAT KERJA .....</b>	<b>74</b>
Pengantar.....	74
Arti Pentingnya Semangat Kerja .....	74
Pengertian Semangat Kerja.....	75
Dimensi Semangat Kerja .....	76
Determinan Semangat Kerja .....	77
Unsur-Unsur Semangat Kerja .....	77
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja.....	79
Karakteristik Semangat Kerja .....	81
Gejala Turunnya Semangat Kerja.....	82
Sebab-Sebab Turunnya Semangat Kerja .....	83
Cara Meningkatkan Semangat Kerja .....	83
Rangkuman .....	86
Latihan .....	86
Pertanyaan Untuk Diskusi.....	86
<b>BAB IX DISIPLIN KERJA .....</b>	<b>87</b>
Pengantar.....	87
Pengertian Disiplin Kerja.....	87
Jenis-Jenis Disiplin Kerja .....	90

Pendekatan-Pendekatan Disiplin .....	93
Tujuan Penegakan Disiplin Kerja .....	96
Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja .....	97
Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja.....	99
Indikator Disiplin Kerja .....	104
Rangkuman .....	105
Latihan .....	105
Pertanyaan Untuk Diskusi .....	105
<b>BAB X PRODUKTIVITAS KERJA.....</b>	<b>106</b>
Pengantar .....	106
Pengertian Produktivitas Kerja .....	106
Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja .....	110
Pengukuran Produktivitas Kerja .....	112
Faktor- Faktor Turunnya Produktivitas Kerja.....	113
Upaya-Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan .....	114
Manfaat Produktivitas Kerja.....	115
Indikator Produktivitas Kerja Karyawan .....	115
Rangkuman .....	117
Latihan .....	118
Pertanyaan Untuk Diskusi .....	118
<b>BAB XI PRESTASI KERJA .....</b>	<b>119</b>
Pengantar .....	119
Pengertian Prestasi Kerja .....	119
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	121
Usaha-Usaha Yang Dilakukan Agar Prestasi Kerja Karyawan Meningkat..	124
Penilaian Prestasi Kerja .....	127
Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	130
Hambatan-Hambatan Penilaian Prestasi Kerja .....	133
Rangkuman .....	137
Latihan .....	138
Pertanyaan Untuk Diskusi .....	138
<b>BAB XII KETERIKATAN KARYAWAN.....</b>	<b>139</b>
Pengantar .....	139
Pengertian Keterikatan Karyawan .....	139
Manfaat Keterikatan Karyawan .....	140
Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Keterikatan Karyawan .....	141
Prinsip – Prinsip Dasar Keterikatan Karyawan .....	141
Tipe Keterikatan Karyawan .....	142
Karakteristik Keterikatan Karyawan .....	142
Jenis – Jenis Keterikatan Karyawan .....	146
Indikator Keterikatan Karyawan.....	146
Rangkuman .....	147
Latihan .....	148
Pertanyaan Untuk Diskusi .....	148

<b>BAB XIII KOMITMEN ORGANISASI.....</b>	<b>149</b>
Pengantar.....	149
Pengertian Komitmen Organisasi .....	149
Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	152
Jenis – Jenis Komitmen Organisasi .....	154
Pendekatan Komitmen Organisasi.....	156
Dampak Komitmen Organisasi.....	159
Cara Menumbuhkan Komitmen Organisasi.....	160
Rangkuman .....	166
Latihan .....	167
Pertanyaan Untuk Diskusi.....	167
 <b>BAB XIV LOYALITAS KERJA.....</b>	 <b>168</b>
Pengantar.....	168
Pengertian Loyalitas Kerja.....	168
Indikasi – Indikasi Turunnya Loyalitas Kerja Karyawan .....	170
Aspek-Aspek Loyalitas Kerja .....	173
Rangkuman .....	178
Latihan .....	179
Pertanyaan Untuk Diskusi.....	179
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	 <b>180</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi memiliki sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia tersebut harus senantiasa selaras dengan kondisi perusahaan dan kebutuhan sumber daya manusia tersebut.

Strategi merupakan cara yang ditunjukkan bagi keberhasilan tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik haruslah memiliki strategi yang tepat sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang bermanfaat bagi keberhasilan perusahaan. Dalam buku ini, akan dibahas tentang pengelolaan sumber daya manusia dan strategi pengelolaan sumber daya manusia didalam perusahaan.

Menentukan strategi tidak terlepas dari faktor-faktor dari luar individu maupun dari dalam diri individu serta perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan. Pada model perilaku individu seperti terlihat pada gambar 1,1 dibawah ini menunjukkan perilaku individu dipegaruhi oleh faktor-faktor dari dalam dan luar diri individu.



Gambar 1.1

Model Perilaku Individu (Individual Behaviour Model)

Gambar 1.1 yang merupakan model perilaku individu terlihat jelas bahwa faktor-faktor dari luar diri individu dapat mempengaruhi dalam diri individu yang menghasilkan perilaku individu yang dapat diukur. Faktor-faktor dari luar individu merupakan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan diri individu yang dapat merupakan aspek stimulus (rangsangan) yang dapat mendorong dalam diri individu sehingga dapat terlihat dari perilaku individu tersebut. Dengan demikian, faktor-faktor dari luar individu tidak dapat secara langsung mempengaruhi perilaku

individu tanpa melewati dalam diri individu tersebut. Seperti misalnya lingkungan kerja yang bersih (faktor eksternal individu) akan dapat meningkatkan motivasi kerja (dorongan dalam diri individu) sehingga akan tercermin pada prestasi kerja karyawan tersebut (perilaku individu).

Adapun faktor-faktor dari luar diri individu tersebut mempunyai pengaruh yang langsung dapat dirasakan individu tersebut seperti misalnya, budaya perusahaan, iklim organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja. Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dapat juga merupakan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi diri individu dalam bekerja. Hasil penelitian dari Ainnisya dan Susilowati (2018) menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Dorongan dari dalam diri individu atau aspek emosional merupakan variabel intervening antara faktor eksternal dan perilaku individu. Hal ini secara jelas menunjukkan dalam melihat atau mengukur perilaku individu harus dipengaruhi dari dorongan dari dalam diri individu atau aspek emosional dari diri individu tersebut. Hasil penelitian dari Brahmasari (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan pada karyawan tetap PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Buku ini membahas materi tentang Faktor-Faktor dari Luar Individu (Eksternal Factors) yang terdiri dari strategi atau metode yang di terapkan perusahaan bagi pengembangan sdm yaitu materi tentang iklim kerja dan pemeliharaan karyawan. Kemudian materi dalam buku ini membahas tentang dorongan dari dalam diri individu (Emotional Aspect) yang terdiri dari materi tentang motivasi kerja, efikasi diri dan kepuasan kerja. Selanjutnya, materi yang dibahas adalah merupakan perilaku individu yaitu terdiri dari sikap kerja, semangat kerja, disiplin kerja, produktivitas kerja, prestasi kerja, keterikatan karyawan, komitmen kerja dan loyalitas kerja.

## **BAB II**

### **IKLIM KERJA**

#### **PENGANTAR**

Setiap perusahaan biasanya memiliki iklim kerja yang berbeda. Adanya ciri yang unik dari perusahaan tertentu, dapat menentukan iklim di suatu lingkungan kerja. Iklim kerja dari suatu organisasi ini merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi tersebut. Iklim ini dapat dipandang sebagai kepribadian suatu organisasi yang dicerminkan oleh anggota dalam organisasi tersebut yang erat kaitannya dengan tujuan perusahaan. Perusahaan menentukan tujuan dan kemudian berusaha untuk mencapai iklim yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengendalian iklim kerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia. Iklim kerja didefinisikan sebagai suasana psikologis yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Oleh karena itu, perilaku merupakan fungsi dari karakteristik manusia dan persepsinya terhadap lingkungan, maka persepsi anggota organisasi terhadap iklim kerja yang terbentuk di lingkungan kerjanya akan mempengaruhi perilakunya dalam bekerja, dimana hal ini selanjutnya akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya. Persepsi yang positif terhadap iklim kerja tentu saja akan memberikan hasil kerja yang positif, demikian juga sebaliknya. Oleh karena itu, dengan merubah persepsi anggota organisasi terhadap iklim kerja, dapat menghasilkan peningkatan produktivitas kerja.

#### **PENGERTIAN IKLIM KERJA**

Adapun pengertian iklim kerja menurut Sugiono adalah lingkungan dari dalam organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para karyawan. Sedangkan James L. Gibson, dkk. menyatakan "*Climate is a set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and is assumed to be a major force in influencing their behavior on the job*" bahwa iklim kerja dari suatu organisasi adalah satu set perlengkapan dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh

karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi tingkah laku mereka dalam bekerja.

Tahun ini dalam Delp menyatakan bahwa iklim organisasi adalah kualitas relatif dari lingkungan internal suatu organisasi, yang dialami dan mempengaruhi perilaku anggotanya, dan dapat digambarkan dalam suatu perangkat karakteristik. Apabila dikaitkan dengan budaya, menurut Jenks budaya lebih cenderung pada nilai, norma, dan tradisi organisasi. Dengan kata lain, budaya adalah filosofi suatu organisasi, sedangkan iklim organisasi adalah atmosfer dari sebuah organisasi.

Pendapat Payne dan Pugh yang dikutip oleh Richard M. Steer dalam Magdalena menyatakan yang dimaksud dengan iklim kerja terutama adalah sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki oleh para pekerja sehubungan dengan organisasi mereka. Tanggapan ini merupakan hasil interaksi antara struktur dengan tujuan organisasi, kebutuhan serta kemampuan individu atau kelompok di dalam organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi akan turut ditentukan pula oleh sikap dan perilaku tiap anggota organisasi dalam melaksanakan tanggung jawabnya, dan ini akan menghasilkan dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Iklim organisasi juga merupakan bagian penting guna memperoleh pemahaman sepenuhnya tentang organisasi. Penting bagi mereka yang ada dalam organisasi untuk memberikan kesempatan tanggungjawab atas tujuan-tujuan organisasi kalau mereka diharapkan bekerja secara efektif.

Keith Davis mengemukakan tentang iklim organisasi sebagai "*The human environment within which an organizations employees do their work.*" Makna yang dikandung dalam definisi tersebut bahwa iklim organisasi itu adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan yang ada dan yang dihadapi oleh individu-individu dalam suatu organisasi, sehingga mampu mempengaruhi individu-individu tersebut dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya.

Robert G. Owens mendefinisikan iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya. Sementara itu Keith Davis mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai "*The human environment within an organization's employees do their work*". Pernyataan Davis tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua

lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Lumsdaine & Lumsdaine, iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap karakteristik dari prosedur yang ada dalam sebuah perusahaan. Sejalan dengan Lumsdaine & Lumsdaine, Jewell dan Siegall mengatakan bahwa iklim organisasi menunjukkan konsensus dari persepsi para anggota mengenai organisasi dan/atau, subsistemnya terkait dengan anggotanya dan lingkungan luarnya. Sedangkan Snyder dalam Jewell dan Siegall menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat dipikirkan sebagai konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi terhadap lingkungan sosial organisasi.

Mathis dan Jakson menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan perasaan karyawan terhadap perusahaan serta aspek-aspek yang ada di dalamnya.

Hellriegel dan Slocum mendefinisikan iklim organisasi sebagai seperangkat atribut yang dapat dirasakan atas fakta-fakta organisasi dan atau subsistem yang ada di dalamnya, yang dapat berpengaruh terhadap kesepakatan yang akan terjalin antara anggota dan lingkungan organisasi. Sedangkan Payne & Pheysey dalam Gruneberg & Well menggambarkan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang menggambarkan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan dari sistem sosial organisasi.

Iklim organisasi adalah persepsi karyawan terhadap lingkungan organisasi dimana karyawan melaksanakan pekerjaan mereka, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tentu saja ditentukan oleh sikap dan perilaku tiap anggota organisasi dalam melaksanakan tanggung jawab mereka, dan ini akan memberi dampak pada efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Melalui iklim kerja dari suatu organisasi dapat diperoleh pemahaman sepenuhnya tentang organisasi tersebut.

Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh perusahaan dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim kerja ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh perusahaan.

## **KARAKTERISTIK IKLIM KERJA**

Dalam setiap organisasi, mempunyai karakteristik tersendiri yang biasanya menjadi ciri khas dan berbeda dengan organisasi lainnya. Adapun karakteristik iklim kerja suatu organisasi tersebut antara lain :

1. Hal-hal yang berhubungan dengan faktor lingkungan fisik dan material organisasi, seperti: ukuran, usia, fasilitas dan keadaan bangunan. Hal ini juga berhubungan dengan teknologi yang digunakan dalam organisasi, seperti : meja dan kursi, papan tulis, elvator, dan segala sesuatu yang digunakan untuk menunjang kegiatan dalam suatu organisasi
2. Berhubungan dengan karakteristik sosial yang terdapat pada suatu organisasi. Termasuk dalam karakteristik ini adalah segala sesuatu tentang orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut. Misalnya berapa banyak dan seperti apa mereka. Termasuk di sini ras dan etnis.
3. Sistem sosial, berhubungan dengan struktur organisasi dan administrasi. Termasuk karakteristik ini adalah cara pengambilan keputusan dan siapa orang-orang yang terlibat di dalamnya, bentuk komunikasi di dalam organisasi.
4. Budaya organisasi, yang berhubungan dengan nilai, sistim kepercayaan, norma dan cara berpikir yang menjadi karakteristik orang-orang dalam organisasi.
5. Bentuk kegiatan yang terdapat dalam organisasi tersebut. Hal ini berhubungan dengan tujuan organisasi tersebut.

Karakteristik-karakteristik dari iklim kerja ini dapat mempengaruhi motivasi kerja dari seluruh elemen dalam perusahaan untuk berperilaku yang diinginkan oleh perusahaan tersebut. Adanya karakteristik iklim kerja ini menjadikan perusahaan lebih mengetahui bagaimana suatu iklim kerja dapat memotivasi sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan dalam melakukan pekerjaannya .

Terdapat dua jenis iklim kerja dalam suatu organisasi, yaitu iklim organisasi terbuka atau fleksibel dan iklim organisasi tertutup atau terikat. Pada iklim organisasi terbuka terdapat ciri-ciri yang biasanya semangat kerja karyawan sangat tinggi, dimana terdapat dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya agar berprestasi sedangkan rutinitas administrasi dalam organisasi tersebut cukup rendah, tingkat kedisiplinan karyawan tinggi kemudian perasaan keterpaksaan karyawan untuk bekerja juga rendah, pengawasan kerja juga rendah. Sebaliknya, pada iklim

organisasi yang tertutup terdapat ciri-ciri dimana semangat kerja karyawan sangat rendah, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya berprestasi sangat rendah; sementara itu rutinitas administratif tinggi, tingginya tingkat *turn over* dan perasaan terpaksa untuk bekerja juga tinggi kemudian pengawasan kerja juga tinggi. Pada iklim kerja yang terbuka dapat memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan mereka tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan tekanan. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana oleh atasan. Iklim keterbukaan hanya akan tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan dalam bertindak.

### **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI IKLIM KERJA**

Iklim kerja dalam suatu organisasi tidak akan berhasil tanpa adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja. Faktor-faktor tersebut adalah :

#### **1. Fleksibilitas**

Fleksibilitas yaitu merupakan kondisi dimana perusahaan memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan dan dalam hal melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan.

#### **2. Tanggung jawab**

Merupakan perasaan karyawan tentang pelaksanaan tugas perusahaan yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota dalam organisasi atau karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

#### **3. Umpan balik**

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik. Imbalan yang diterima oleh harus sesuai serta pemberian hadiah maupun penghargaan yang sepatutnya diterima oleh karyawan.

#### **4. Kejelasan**

Karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan perusahaan.

#### **5. Komitmen**

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki perusahaan dan kesediaan untuk berusaha lebih baik lagi saat dibutuhkan.

#### 6. Struktur

Merefleksikan peran dan tanggung jawab karyawan. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan. Kondisi dimana karyawan dalam melaksanakan tugasnya bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan prosedur serta struktur organisasi.

#### 7. Dukungan

Adanya kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain. Persahabatan di antara seluruh anggota organisasi merupakan nilai yang sangat penting untuk membentuk hubungan yang baik dalam lingkungan kerja.

#### 8. Kejelasan

Kejelasan terhadap apa yang menjadi tujuan, tingkatan tanggungjawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi

#### 9. Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan dalam suatu perusahaan dapat menentukan terciptanya iklim kerja yang efektif. Pemimpin menyesuaikan keadaan dengan gaya kepemimpinan yang dijalankannya di dalam perusahaan.

Dengan adanya faktor –faktor tersebut, diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang baik yang dapat membentuk sikap karyawan didalam perusahaan dan menciptakan tanggungjawab bagi seluruh aspek yang ada dalam perusahaan.

Untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif maka perlu adanya pemahaman akan visi dan misi oleh setiap anggota organisasi. Visi dan misi ini akan berhasil jika atasan sebagai pimpinan dan bawahan sebagai karyawan saling bekerja sama untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan

## ASPEK-ASPEK IKLIM KERJA

Iklm kerja dari suatu organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat pekerjanya, tidak selalu merupakan iklim yang sebenarnya. Iklim yang muncul dalam organisasi tersebut merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku pekerja. Iklim kerja dari suatu organisasi merupakan persepsi individu yang bekerja dalam suatu organisasi mengenai berbagai aspek lingkungan dalam organisasi yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi dimana mereka melakukan pekerjaannya. Jadi, Iklim organisasi berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap lingkungan sosial organisasi yang mempengaruhi organisasi dan perilaku anggota organisasi.

Aspek-aspek tertentu dari iklim organisasi memberikan pengaruh khusus pada kemampuan organisasi untuk menciptakan iklim organisasi yang berhasil. Aspek-aspek ini meliputi:

a. Kualitas

Keberhasilan dari perusahaan tergantung pada kerja keras serta hasil dari pekerjaan kualitas tinggi.

b. Partisipasi

Manajemen melibatkan karyawan dalam membuat keputusan-keputusan serta perubahan-perubahan.

c. Kerja sama antar departemen

Adanya kerja sama antar departemen yang sangat efektif.

d. Dukungan bagi inovasi

Perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan terhadap pengembangan ide-ide baru dan aplikasinya.

e. Refleksivitas

Perusahaan selalu mendiskusikan metode dan strategi yang akan digunakan dengan karyawan. Selain itu, Sasaran yang digunakan dimodifikasi sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi.

## **FAKTOR-FAKTOR TERCIPTANYA IKLIM KERJA YANG MENYENANGKAN**

Iklim organisasi yang menyenangkan akan membuat karyawan merasa senang untuk tinggal di dalamnya serta terpacu untuk meningkatkan prestasi kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartikandari pada 45 orang karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan karyawan Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Hasil penelitian Kartikandari menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengidentifikasi bahwa semakin baik iklim organisasi maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kondisi semacam ini dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja serta dedikasinya pada organisasi.

Majikan dan karyawan menginginkan iklim yang lebih menyenangkan karena manfaat-manfaat yang diperoleh, seperti kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja. Adapun unsur-unsur yang menjadi kontribusi terciptanya iklim yang menyenangkan adalah :

### **(1) Kualitas pemimpin**

Pemimpin menunjukkan rasa simpatiknya kepada bawahan dengan cara menghargai pekerjaan bawahan, dan bila ditemukan ada kesalahan dalam pekerjaan bawahan, pemimpin memberitahu dengan cara persuasif serta memberi dukungan dalam segala pekerjaannya dan meyakinkan bawahan bahwa pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan baik dengan usaha bersama dari elemen yang bekerja dalam perusahaan itu.

### **(2) Tingkat kepercayaan dari bawahan kepada atasan**

Seorang pemimpin yang menjadi penggerak terbentuknya iklim kerja menciptakan suasana atau keadaan dimana pemimpin percaya pada aktivitas bawahannya sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai dan tidak akan merugikan perusahaan serta pemimpin terbuka pada informasi diperusahaan tersebut dan selalu melibatkan dan menghargai pendapat bawahan dalam pertemuan atau rapat yang diadakan.

### **(3) Komunikasi secara horizontal maupun vertikal**

Menciptakan suasana saling jujur diantara pemimpin dan bawahan dalam pekerjaannya sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan dalam perusahaan

itu dan pemimpin serta bawahan saling menghargai satu dengan yang lainnya dalam segala hal seperti memberi opini atau pendapat atau masukan dengan menampungnya, bukan menganggap tanggapan dari bawahan tidak punya nilai dan tidak menghasilkan apa-apa serta bawahan menghargai atasan dengan berlaku selayaknya bawahan kepada atasan.

(4) Tanggung jawab

Karyawan diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa harus selalu mencari persetujuan manajer, diberi keberanian menanggung resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi.

(5) Imbalan yang adil

Karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan. Sistem promosi harus dibuat untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

(6) Rendahnya tekanan pekerjaan

Tekanan pekerjaan dapat membuat karyawan menjadi stress dalam bekerja. Tekanan pekerjaan ini dapat berupa tekanan dari atasan untuk menyelesaikan pekerjaan.

(7) Kesempatan

Kesempatan yang diberikan perusahaan bagi setiap karyawan untuk memperoleh jenjang karir yang lebih tinggi dapat menjadi motivasi kerja mereka dalam melakukan pekerjaan.

(8) Keterlibatan

Karyawan akan merasa dihargai oleh pihak perusahaan apabila mereka diberi kesempatan untuk terlibat lebih jauh dalam melakukan pekerjaan.

(9) Otonomi dan kebebasan

Otonomi yaitu melibatkan sedikit campurtangan dari sentral atau pusat yang berarti leluasa dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan pengarahan oleh atasan tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

(10) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini terdiri dari dua yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja ini dapat memberikan pengaruh yang positif bagi para karyawan. Lingkungan fisik adalah lingkungan manusia dimana para karyawan melakukan pekerjaan mereka.

## RANGKUMAN

Perusahaan sebagai suatu organisasi pada hakikatnya merupakan kumpulan dari berbagai macam kegiatan yang terkait satu sama lain hingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Mekanisme kegiatan tersebut mempengaruhi dan membentuk terciptanya iklim organisasi yang dirasakan oleh organisasi tersebut. Karyawan mempunyai perbedaan dalam menangkap iklim organisasi, yang mungkin dirasakan dapat memberi semangat dalam bekerja, atau justru sebaliknya sebagai suatu tekanan, yang dapat membuat perilaku karyawan tidak sejalan dengan iklim organisasi yang diharapkan. Oleh karena itu pengenalan iklim organisasi dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan dalam menangani serta mengelola lingkungan kerja yang berbeda-beda.

Iklim kerja dalam suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Iklim kerja tersebut mempunyai dampak pada tinggi rendahnya semangat kerja seseorang. Iklim kerja dipengaruhi oleh lingkungan internal atau psikologi perusahaan. Tinggi rendahnya semangat kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh keadaan iklim kerja yang berlangsung ditempat mereka bekerja. Pengendalian iklim kerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan produktivitas sumberdaya manusia dalam suatu organisasi.

Terbentuknya iklim kerja yang mendorong terbentuknya sikap dan perilaku proaktif, kreatif dan inovatif para karyawan akan membawa manusia dan organisasi kepada kekuatan yang sangat besar untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Oleh karena itu dituntut peranan yang besar dari pihak manajemen untuk mengubah iklim organisasi menjadi lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi. Mengembangkan kreativitas di tempat kerja dimulai dengan mengembangkan peluang untuk berkreasi pada individu, karena ide-ide baru berasal dari motivasi dan pemikiran orang-orang di tempat kerja mereka. Perilaku yang ditimbulkan oleh iklim organisasi dapat mendorong munculnya peluang untuk berkreasi atau justru menghambatnya, karena hasil persepsi karyawan akan mempengaruhi sikap maupun keyakinan subjektif mereka terhadap organisasi.

Iklm kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Mereka akan terdorong melakukan kerja dengan lebih baik dan hal ini pula akan meningkatkan prestasi kerja para karyawan.

**LATIHAN :**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Sebutkan pengertian iklim kerja menurut James L. Gibson.
2. Apakah iklim kerja itu dapat menentukan perilaku karyawan dalam organisasi?
3. Sebutkan karakteristik iklim kerja .
4. Apa yang dimaksud dengan iklim kerja yang menyenangkan?
5. Terangkan tentang dimensi iklim kerja dalam sebuah perusahaan.

**PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Jelaskan bagaimana suatu iklim kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan, berikan jawaban saudara dengan disertai contoh.



### **BAB III**

#### **PEMELIHARAAN KARYAWAN**

##### **PENGANTAR**

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha perusahaan untuk dapat meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Supaya karyawan semangat dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian pimpinan. Tidak mungkin karyawan bersemangat bekerja dan konsentrasi penuh terhadap pekerjaannya jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik. Pemeliharaan karyawan merupakan fungsi operasional yang berarti memelihara tenaga kerja agar betah bekerja di perusahaan tersebut. Pemeliharaan karyawan seharusnya mendapatkan perhatian yang khusus dari pihak manajemen perusahaan. Jika pemeliharaan karyawan dikelola dengan baik oleh perusahaan, maka tentunya karyawan akan memiliki semangat bekerja, berdisiplin tinggi, meningkatkan motivasi kerja dan akhirnya bersikap loyal pada perusahaan.

##### **PENGERTIAN PEMELIHARAAN KARYAWAN**

Menurut Robbins dalam Arep dan Tanjung pemeliharaan adalah melaksanakan program-program tertentu atau membuat kebijakan-kebijakan khusus agar tenaga kerja dapat terpelihara dengan baik. Sedangkan, Zainun mendefinisikan pemeliharaan sebagai suatu upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam menyediakan dan memberikan ganjaran berupa finansial maupun material kepada seluruh SDM dari tingkat tertinggi sampai tingkat paling rendah. Pemeliharaan merupakan cara bagaimana memelihara tenaga kerja yang telah diterima bekerja agar tidak keluar dari perusahaan. Hasibuan mendefinisikan pemeliharaan (*maintenance*) karyawan merupakan usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Adapun fungsi dari pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi

karyawan. Oleh karena itu, keamanan dan kesehatan kerja karyawan perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari manajemen perusahaan.

Menurut Edwin B. Flippo pemeliharaan karyawan adalah *“the maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental, and emotional condition of employees”*. Karyawan adalah asset (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dikemukakan maka pemeliharaan karyawan ini merupakan usaha-usaha perusahaan sebagai upaya untuk memelihara tenaga kerja agar tetap betah bekerja dan memiliki kemauan untuk melaksanakan tugas-tugas perusahaan. Perusahaan dapat memberi perhatian khusus berupa penyuluhan untuk membantu mengurangi sikap yang dapat mengganggu baik karyawan maupun perusahaan. Selain pemeliharaan kesejahteraan fisik dan mental karyawan, perhatian juga diberikan kepada masalah dalam mengurangi tingkat absensi karyawan maupun tingginya tingkat perputaran tenaga kerja .

#### **TUJUAN PEMELIHARAAN KARYAWAN**

Tujuan penerapan pemeliharaan karyawan merupakan upaya untuk mewujudkan pengakuan dan penghargaan atas harkat dan martabat manusia oleh perusahaan, sehingga mereka merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya yang pada akhirnya akan berimplikasi pada peningkatan produktivitas karyawan. Adapun tujuan pemeliharaan karyawan yang lebih penting adalah karena sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, merupakan kekayaan (asset) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik.

Adapun yang menjadi tujuan pemeliharaan karyawan antara lain:

1. Meningkatkan semangat kerja karya
2. Meningkatkan motivasi kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
5. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan.
6. Memberikan ketenangan, keamanan dan kesehatan karyawan.

7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
8. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan.
9. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.

## **ASAS-ASAS PEMELIHARAAN KARYAWAN**

Asas-asas pemeliharaan karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

### **1. Asas Manfaat dan Efisiensi**

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak sia-sia.

### **2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan**

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

### **3. Asas Keadilan dan Kelayakan**

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.

### **4. Asas Peraturan Legal**

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Kepres, maupun peraturan pemerintah lainnya harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

### **5. Asas Kemampuan Perusahaan**

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

## **METODE PEMELIHARAAN KARYAWAN**

Penerapan metode pemeliharaan karyawan yang sesuai dan pelaksanaan yang efektif dapat mendukung mewujudkan tujuan perusahaan serta tercapai manfaat yang optimal. Metode pemeliharaan karyawan harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi.

Pada dasarnya metode pemeliharaan hubungan karyawan ini, meliputi : upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik, peranan manajemen dan departemen SDM dalam mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, peranan departemen SDM dalam berkomunikasi.

Adapun beberapa metode pemeliharaan karyawan antara lain:

### **A. Komunikasi yang Efektif**

Komunikasi ini dapat dikatakan efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas atau mudah untuk dipahami, dipersepsi atau ditafsirkan, dan pelaksanaannya sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Peran komunikasi terbagi dalam tiga peran manajerial, yaitu peran antar pribadi, dimana manajer bertindak sebagai tokoh dan pemimpin dari unit organisasinya, berinteraksi dengan karyawan, pelanggan, pemasok dan rekan sejawat dalam organisasi, kemudian peran informal, dimana manajer mencari informasi dari rekan sejawat, karyawan/pekerja dan kontrak pribadi yang lain mengenai segala sesuatu yang mungkin mempengaruhi pekerjaan dan tanggung jawabnya, selanjutnya peran pengambilan keputusan organisasi, dimana manajer mengimplementasikan proyek baru, menangani gangguan dan mengalokasikan sumber daya kepada anggota unit dan departemen.

Komunikasi efektif dipengaruhi oleh saluran komunikasi formal, struktur organisasi, spesialisasi jabatan, pemilikan informasi, jaringan komunikasi dalam organisasi. Artinya faktor-faktor tersebut harus diperhatikan dengan bijaksana oleh pihak manajemen perusahaan agar perilaku karyawan terbentuk dalam sebuah pola perilaku etis. etis dapat terbentuk.

Komunikasi yang baik akan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan. Konflik yang mungkin terjadi dapat diselesaikan melalui

musyawarah dan mufakat. Disinilah letak pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan. Diharapkan dengan adanya komunikasi yang efektif dapat membuat karyawan termotivasi dalam bekerja lebih baik.

Komunikasi penting artinya bagi manusia yang hidup dalam interaksi sebagai makhluk sosial antar satu manusia dengan manusia lainnya, demikian pula interaksi yang terjadi dalam sebuah dunia kerja pada organisasi perusahaan.

## **B. Sistem Kompensasi**

Adapun tujuan utama dari pemberian kompensasi ini tentu saja untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Menurut Schuler dan Jackson sistem kompensasi dapat bermanfaat untuk :

- (a) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang yang mempunyai kualitas kerja yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak.
- (b) mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.
- (c) meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi

jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.

- (d) memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerjanya yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
- (e) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut.
- (f) memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadikan tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha.

Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian kompensasi dapat dipandang

sebagai alat untuk mengelol sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

Pihak manajemen perusahaan berusaha menciptakan iklim kerja yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan, sebab bagaimanapun pada umumnya orang ingin bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Salah satu cara yang paling efektif untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah melalui sistem kompensasi yang adil bagi setiap karyawan.

Melalui penerapan sistem kompensasi tersebut, karyawan akan merasa dihargai dan dipelihara oleh perusahaan, sehingga karyawan akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Kompensasi ini merupakan sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja. Kompensasi ini merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu cara meningkatkan loyalitas kerja para karyawan. Dalam upaya meningkatkan loyalitas dan prestasi kerja karyawan, pihak manajemen perusahaan harus dapat menciptakan program pemeliharaan karyawan, yang salah satunya dengan menerapkan sistem kompensasi yang tepat. Metode kompensasi yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Melalui pemberian kompensasi ini, karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan dari perusahaan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan loyalitas kerja karyawan akan meningkat.

Biasanya orang akan membandingkan besarnya kompensasi yang diterimanya dengan jumlah yang mereka akui semestinya mereka terima. Mereka akan puas apabila tingkat kompensasi “yang semestinya” sebanding dengan tingkat kompensasi yang sebenarnya mereka terima, atau tidak puas apabila tingkat kompensasi yang sebenarnya mereka terima lebih kecil daripada tingkat kompensasi “yang semestinya”. Tingkat kompensasi ini dapat diistilahkan dengan harapan. Hal ini sesuai dengan Teori Harapan dari teori Motivasi Kerja. Mengenai harapan, dapat dikatakan bahwa setiap karyawan dalam pikirannya sudah mempunyai gambaran atau mungkin bahkan keputusan tentang jumlah kompensasi yang layak diterimanya berdasarkan pertimbangan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sifat pekerjaan,

besarnya tanggung jawab, dan besarnya wewenang. Disamping itu, harapan biasanya juga dikaitkan dengan kebutuhan ekonomisnya, seperti kebutuhan akansandang, pangan, perumahan, biaya pendidikan anak, jumlah tanggungan dan statussosialnya di masyarakat. Jadi, harapan didasarkan pada keinginan karyawan agar kompensasi yang diterima dari perusahaan memungkinkannya untuk memuaskan berbagai kebutuhannya secara wajar. Apabila kompensasi yang diterima ternyata tidak sesuai dengan harapannya, maka karyawan menjadi tidak puas.

## **PENINGKATAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan bagi karyawan ini tentu saja akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, disiplin dan loyalitas kerja karyawan terhadap perusahaan sehingga tentu saja tingkat perputaran tenaga kerja juga akan menjadi rendah. Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga mendorong pihak perusahaan perlu menetapkan program kesejahteraan karyawan. Program kesejahteraan bagi karyawan tersebut harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan. Kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan hendaknya bermanfaat dan mendorong tercapainya tujuan karyawan maupun perusahaan, serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah. Karyawan yang sudah diterima dan dikembangkan, maka mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai pensiun. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat berupa kebutuhan dasar seperti sandang, pangan, papan dan kesehatan. Kebutuhan sosial psikologis diantaranya pendidikan, rekreasi, transportasi dan interaksi sosial, serta kebutuhan pengembangan yang terdiri dari tabungan, pendidikan dan akses terhadap informasi. Apabila kebutuhan dasar dari individu/keluarga sudah dapat terpenuhi, maka dapat dikatakan bahwa tingkat kesejahteraan dari individu/keluarga tersebut sudah

tercapai. Arti dari tingkat kesejahteraan (*welfare*) adalah suatu keadaan yang menyatakan tentang kualitas hidup individu/keluarga pada suatu kurun waktu tertentu. Jadi kesejahteraan dapat diartikan secara luas, yaitu sebagai kemakmuran, kebahagiaan, dan kualitas kehidupan manusia baik pada tingkat individu maupun keluarga. Dampak dan manfaat dari kesejahteraan karyawan yang begitu besar, sehingga mendorong perusahaan menetapkan program kesejahteraan karyawan.

Adapun tujuan-tujuan pemberian kesejahteraan karyawan, antara lain: meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan karyawan kepada perusahaan, memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya, meningkatkan motivasi kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan, menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang lebih baik dan nyaman, membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan, memelihara kesetiaan dan meningkatkan kualitas karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia, mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan, meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Pemberian kesejahteraan perlu diprogram dengan sebaik-baiknya, supaya bermanfaat untuk mendukung tujuan perusahaan dan karyawan. Program kesejahteraan harus diinformasikan secara terbuka dan jelas, waktu pemberiannya tepat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Prinsip yang utama adalah hendaknya program ini dapat memberikan kontribusi kepada organisasi paling tidak sama dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Prinsip-prinsip lain yang juga harus diperhatikan dalam pelaksanaan program ini adalah:

1. Program kesejahteraan karyawan hendaknya memenuhi kebutuhan karyawan yang sesungguhnya.
2. Program kesejahteraan karyawan hendaknya difokuskan pada kegiatan-kegiatan yang lebih efisien dijalankan secara kelompok dibanding secara perorangan.

3. Program kesejahteraan karyawan hendaknya ditandai dengan fleksibilitas yang cukup untuk memungkinkan penyesuaian dengan kebutuhan karyawan yang bermacam-macam.
4. Biaya program kesejahteraan karyawan hendaknya dapat dihitung dan dikelola dengan kebijaksanaan yang baik.

Dalam melaksanakan program kesejahteraan karyawan, suatu perusahaan dapat menawarkan bentuk-bentuk yang berbeda dengan perusahaan lainnya, dan dalam menetapkan bentuk-bentuk program ini perusahaan melakukan pertimbangan agar program kesejahteraan karyawan dapat sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawannya.

### **PENGADAAN KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA**

Perlindungan tenaga kerja meliputi beberapa aspek dan salah satunya yaitu perlindungan keselamatan, Perlindungan tersebut bermaksud agar tenaga kerja secara aman melakukan pekerjaannya sehari-hari untuk meningkatkan produksi dan produktivitas. Tenaga kerja harus memperoleh perlindungan dari berbagai soal disekitarnya dan pada dirinya yang dapat menimpa atau mengganggu dirinya serta pelaksanaan pekerjaannya. Pengertian program kesehatan kerja adalah keselamatan kerja menunjukkan pada kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Keselamatan kerja ini pula adalah keselamatan yang bertalian dengan mesin, pesawat, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan.

Perusahaan perlu menjaga keselamatan kerja terhadap karyawannya karena tujuan program keselamatan kerja diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Melindungi tenaga kerja atas hak keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produksi serta produktivitas nasional.
- b. Menjamin keselamatan setiap orang lain yang berada ditempat kerja.
- c. Sumber produksi dipelihara dan dipergunakan secara aman dan efisien.

Perusahaan juga harus memelihara keselamatan karyawan dilingkungan kerja. Adapun syarat-syarat keselamatan kerja adalah sebagai berikut:

- d. Mencegah dan mengurangi kecelakaan.
- e. Mencegah, mengurangi dan memadamkan kebakaran.
- f. Mencegah dan mengurangi bahaya peledakan.
- g. Memberi kesempatan atau jalan menyelamatkan diri pada waktu kebakaran atau kejadian-kejadian lain yang berbahaya
- h. Memberikan pertolongan pada kecelakaan
- i. Memberi alat-alat perlindungan kepada para pekerja.
- j. Mencegah dan mengendalikan timbul atau menyebarluaskan suhu, kelembaban, debu, kotoran, asap, uap, gas, hembusan angin, cuaca, sinar atau radiasi, suara dan getaran.
- k. Mencegah dan mengendalikan timbulnya penyakit akibat kerja, baik fisik maupun psikis, peracunan, infeksi, dan penularan.
- l. Memperoleh penerangan yang cukup dan sesuai.
- m. Menyelenggarakan penyegaran udara yang cukup
- n. Memelihara kebersihan, kesehatan, dan ketertiban.
- o. Memperoleh kebersihan antara tenaga kerja, alat kerja, lingkungan, cara dan proses kerjanya.
- p. Mengamankan dan memperlancar pengangkutan orang, binatang, tanaman atau barang.
- q. Mengamankan dan memelihara segala jenis bangunan.
- r. Mengamankan dan memelihara pekerjaan bongkar muat, perlakuan dan penyimpanan barang
- s. Mencegah terkena aliran listrik.

Dari uraian tersebut diatas, maka pada dasarnya usaha untuk memberikan perlindungan keselamatan kerja pada karyawan dilakukan 2 cara yaitu:

- a. Usaha preventif atau mencegah

Preventif atau mencegah berarti mengendalikan atau menghambat sumber-sumber bahaya yang terdapat di tempat kerja sehingga dapat mengurangi atau tidak menimbulkan bahaya bagi para karyawan.

Langkah-langkah pencegahan itu dapat dibedakan, yaitu :

- a) Substitusi (mengganti alat/sarana yang kurang/tidak berbahaya)
- b) Isolasi (memberi isolasi/alat pemisah terhadap sumber bahaya)

- c) Pengendalian secara teknis terhadap sumber-sumber bahaya.
- d) Pemakaian alat pelindung perorangan (*eye protection, safety hat and cap, gas respirator, dust respirator*, dan lain-lain).
- e) Petunjuk dan peringatan ditempat kerja.
- f) Latihan dan pendidikan keselamatan dan kesehatan kerja.

b. Usaha represif atau kuratif

Kegiatan yang bersifat kuratif berarti mengatasi kejadian atau kecelakaan yang disebabkan oleh sumber-sumber bahaya yang terdapat di tempat kerja. Pada saat terjadi kecelakaan atau kejadian lainnya sangat dirasakan arti pentingnya persiapan baik fisik maupun mental para karyawan sebagai suatu kesatuan atau team kerja sama dalam rangka mengatasi dan menghadapinya. Selain itu terutama persiapan alat atau sarana lainnya yang secara langsung didukung oleh pimpinan organisasi perusahaan.

Keselamatan kerja menunjukkan pada kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian pada saat bekerja di tempat kerja. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KKK) yang diberikan oleh perusahaan akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. KKK ini pula harus ditanamkan pada diri masing-masing karyawan, yaitu melalui penyuluhan dan pembinaan yang baik dari pihak perusahaan agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan, dimana karyawan banyak yang menderita, tingkat absensi mengalami kenaikan sedangkan produksi menurun, dan biaya pengobatan akan semakin besar. Ini semua tentu saja akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja, sebab mungkin saja karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab cacat dan akibatnya perusahaan akan kehilangan karyawannya. Demikian pula bagi karyawan tersebut yang mengakibatkan kehilangan mata pencahariannya. Hal inilah yang mendorong pentingnya KKK ditanamkan pada setiap diri karyawan, bahkan perlu diberikan sanksi bagi karyawan yang tidak memakai alat-alat pengaman (seperti masker, sarung tangan, tutup mulut, dan hidung, dan sebagainya) saat bekerja apabila hal tersebut harus dilakukan. KKK ini merupakan tindakan pencegahan yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Adapun tujuan dan pentingnya keselamatan kerja, antara lain yaitu meningkatkan

produktivitas kerja karyawan, meningkatkan kualitas pekerja, menurunkan biaya kesehatan. Usaha-usaha yang dilakukan perusahaan yaitu setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial dan psikologis, semua kelengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya dan seefektif mungkin dan semua hasil produksi dipelihara keamanannya.

Adapun jaminan atas pemeliharaan dan kesehatan karyawan dapat meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi kerja dari para karyawan. Keselamatan dan kesehatan kerja ini akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang lebih baik. Perusahaan memperhatikan kesehatan karyawan untuk memberikan kondisi kerja yang lebih sehat, serta menjadi lebih bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tersebut, terutama bagi organisasi-organisasi yang mempunyai tingkat kecelakaan yang tinggi.

## **HUBUNGAN INDUSTRIAL**

Hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang tersangkut atau berkepentingan atas proses produksi atau pelayanan jasa di suatu perusahaan. Pihak yang paling berkepentingan atas keberhasilan perusahaan dan berhubungan langsung sehari-hari adalah pengusaha atau manajemen dan pekerja. Disamping itu masyarakat juga mempunyai kepentingan, baik sebagai pemasok faktor produksi yaitu barang dan jasa kebutuhan perusahaan, maupun sebagai masyarakat konsumen atau pengguna hasil-hasil perusahaan tersebut. Pemerintah juga mempunyai kepentingan langsung dan tidak langsung atas pertumbuhan perusahaan, antara lain sebagai sumber penerimaan pajak. Jadi hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang berkepentingan tersebut. Dalam pengertian sempit, hubungan industrial diartikan sebagai hubungan antara manajemen dan pekerja.

Hubungan industrial menyangkut tentang perilaku dan interaksi orang-orang di tempat kerja, bentuk hubungan pekerjaan antara pihak manajemen atau pengusaha dengan pekerjanya. Hubungan industrial memusatkan perhatiannya pada pola perilaku dan interaksi pekerja dan pengusaha yang meliputi: pekerja, serikat pekerja, pengusaha, asosiasi pengusaha, peraturan hukum dan perundang-undangan, Adapun yang menjadi ciri-ciri dari hubungan industrial ini yaitu hubungan industrial ini didasarkan atas suasana keserasian, keselarasan dan keseimbangan antara pihak-

pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi, yaitu buruh, pengusaha, pemerintah dan masyarakat umum, hubungan industrial ini berpegang pula pada Tridharma dimana antara buruh, pengusaha dan pemerintah tercipta saling merasa ikut memiliki, memelihara, mempertahankan dan terus-menerus mawas diri, dan tanggung jawab bersama, ciri lain menunjukkan hubungan industrial juga sebagai wahana menuju ketenangan kerja dan stabilitas soisal ekonomi untuk pembangunan nasional. Dengan demikian, dalam hubungan industrial ini tidak ada sikap penindasan oleh yang kuat terhadap yang lemah. Hubungan industrial bertujuan juga untuk mewujudkan terciptanya pemeliharaan karyawan yang baik.

Prinsip hubungan industrial didasarkan pada persamaan kepentingan semua unsur atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan, yaitu :

1. Pengusaha dan pekerja, demikian Pemerintah dan masyarakat pada umumnya, sama-sama mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan.
2. Perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi banyak orang.
3. Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dalam pembagian kerja atau pembagian tugas.
4. Pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan.
5. Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenangan berusahaan dan ketentraman bekerja supaya dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
6. Peningkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan kesejahteraan pekerja.

Perjanjian Kerja Bersama atau disingkat PKB merupakan pijakan karyawan dalam menorehkan prestasi yang pada gilirannya akan berujung kepada kinerja korporat dan kesejahteraan karyawan. Jadi, PKB memang penting bagi perusahaan manapun. Hubungan kerja senantiasa terjadi di masyarakat, baik secara formal maupun informal, dan semakin intensif didalam masyarakat modern. Di dalam hubungan kerja memiliki potensi timbulnya perbedaan pendapat atau bahkan konflik. Untuk mencegah timbulnya akibat yang lebih buruk, maka perlu adanya pengaturan di dalam hubungan kerja ini dalam bentuk PKB. Dalam prakteknya, persyaratan kerja diatur dalam bentuk perjanjian kerja yang sifatnya perorangan.

Perjanjian kerja Bersama ini dibuat atas persetujuan pemberi kerja dan Karyawan yang bersifat individual. Pengaturan persyaratan kerja yang bersifat kolektif dapat dalam bentuk Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang merupakan perjanjian yang berisikan sekumpulan syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak yang merupakan hasil perundingan antara Pengusaha, dalam hal ini diwakili oleh Manajemen Perusahaan dan Karyawan yang dalam hal ini diwakili oleh Serikat Karyawan, serta tercatat pada instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan. Semua itu untuk menjamin adanya kepastian dan perlindungan di dalam hubungan kerja, sehingga dapat tercipta ketenangan kerja dan berusaha. Lebih dari itu, dengan partisipasi ini juga merupakan cara untuk bersama-sama memperkirakan dan menetapkan nasib perusahaan untuk masa depan. Masa berlakunya PKB paling lama 2 (dua) tahun dan dapat diperpanjang masa berlakunya paling lama 1 (satu) tahun.

## **RANGKUMAN**

Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, loyalitas karyawan akan menurun. Absensinya dan turn-over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan utama perusahaan melakukan program pemeliharaan karyawan adalah untuk membuat setiap karyawan dalam perusahaan merasa betah dan senantiasa bertahan sekalipun terjadi hal-hal yang dapat mengganggu kestabilan dan keadaan perusahaan.



**LATIHAN :**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Sebutkan pengertian pemeliharaan karyawan.
2. Sebutkan metode pemeliharaan karyawan bagi perusahaan.
3. Mengapa pemeliharaan karyawan perlu dilakukan?
4. Terangkan tentang tujuan kompensasi.
5. Apa yang dimaksud dengan hubungan industrial?

**PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Berikan argumen saudara pada pernyataan bahwa pemeliharaan karyawan hanya diperlukan bagi karyawan yang sudah mencapai posisi staf ke atas. Argumen tersebut harus disertai dengan dampak yang kemungkinan akan terjadi dengan adanya kebijakan perusahaan tentang hal tersebut



## **BAB IV**

### **MOTIVASI KERJA**

#### **PENGANTAR**

Motivasi menyangkut perilaku manusia dan merupakan unsur yang vital dalam manajemen. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan.

#### **PENGERTIAN MOTIVASI KERJA**

Motivasi menyangkut perilaku manusia dan merupakan unsur yang vital dalam manajemen. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab.

Untuk lebih jelasnya pengertian motivasi, dapat dilihat dari pendapat beberapa ahli.

Selanjutnya Danim (2004) menyatakan bahwa, motivasi kerja karyawan diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya.

Dari pendapat beberapa ahli sebelumnya dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah dorongan yang timbul dari diri individu (intern) dan dari luar diri individu (ekstern) yang menyebabkan karyawan mau dan rela untuk mengarahkan kemampuannya dalam menyelesaikan tanggung jawabnya agar tujuan karyawan dan perusahaan dapat tercapai dengan menunjukkan ciri-ciri karyawan yang matang. Motivasi juga dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Motivasi kerja ini merujuk kepada usaha para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Pekerja yang menunjukkan usaha yang tinggi dikatakan pekerja tersebut mempunyai motivasi

untuk bekerja sebaliknya pekerja yang tidak menunjukkan usaha yang tinggi dikatakan mempunyai motivasi kerja yang rendah.

## **TUJUAN PEMBERIAN MOTIVASI KERJA**

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian karyawan dimotivasi kearah tujuan itu. Secara umum motivasi bertujuan agar karyawan mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Secara rinci, tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- f. Meningkatkan prestasi kerja karyawan
- g. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- h. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- i. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- j. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- k. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- l. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Dari tujuan pemberian motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi sangat berperan penting dalam penentuan prestasi kerja karyawan, karena pemberian motivasi yang tepat dan sesuai akan meningkatkan produktivitas karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

## **TEORI MOTIVASI**

Untuk mengetahui cara dan tindakan yang tepat untuk memotivasi karyawan, terlebih dahulu perlu dipahami teori-teori motivasi. Adapun teori motivasi terbagi atas:

- a. Teori Kepuasan
  - 1) Teori Hierarki Kebutuhan oleh Abraham Maslow

- 2) Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg
  - 3) Teori X dan Teori Y oleh Douglas Mc. Gregor
  - 4) Teori Kebutuhan Yang Dipelajari oleh Mc Clelland
- b. Teori Proses
- 1) Teori Harapan
  - 2) Teori Keadilan
  - 3) Teori Penguatan
  - 4) Teori Penetapan Tujuan

Adapun uraian untuk masing-masing teori kepuasan adalah sebagai berikut :

**1) Teori Hierarki Kebutuhan oleh Abraham Maslow**

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.



1. Kebutuhan yang bersifat fisiologis

Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi

motif dasar dari seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja

Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya *sense of belonging* dalam organisasi.

4. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan simbol-simbol dalam statusnya seseorang serta prestise yang ditampilkannya.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehan) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai cita dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Teori Maslow tentang motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi. Kebutuhan-kebutuhan yang

disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Istilah “hirarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua. Namun, adakalanya sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan dasar dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif. Maslow menggambarkan manusia yang sudah mengaktualisasikan diri sebagai orang yang sudah terpenuhi semua kebutuhannya dan melakukan apapun yang bisa mereka lakukan, dengan mengidentifikasi 15 ciri orang yang telah mengaktualisasikan diri sebagai berikut:

1. Memiliki persepsi akurat tentang realitas.
2. Menikmati pengalaman baru.
3. Memiliki kecenderungan untuk mencapai pengalaman puncak.
4. Memiliki standar moral yang jelas.
5. Memiliki selera humor.
6. Merasa bersaudara dengan semua manusia.
7. Memiliki hubungan pertemanan yang erat.
8. Demokratis dalam menerima orang lain.

9. Membutuhkan privasi.
10. Bebas dari budaya dan lingkungan.
11. Kreatif.
12. Spontan.
13. Lebih berpusat pada permasalahan, bukan pada diri sendiri.
14. Mengakui sifat dasar manusia.
15. Tidak selalu ingin menyamakan diri dengan orang lain.

## 2) Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg

Teori dua faktor atau higiene dikemukakan oleh psikologi Frederick Herzberg. Psikologi ini berkeyakinan bahwa hubungan antara pekerja pada pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan ini sangat menentukan sukses atau kegagalan pekerja tersebut. Dalam penelitiannya Herzberg menyelidiki pertanyaan “apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?” ia meminta mereka menjelaskan situasi dimana mereka merasa baik dan buruk. Dari hasil pengklasifikasian respon-respon, Herzberg mengambil suatu kesimpulan bahwa jawaban yang diberikan responden ketika mereka senang berbeda dengan jawaban responden ketika mereka merasa tidak senang. Tentu saja hasil ini cukup membingungkan karena jawaban responden tidak konsisten dan situasional.

Menurut Herzberg, ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktorhigiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Pandangan Herzberg ini mencoba meruntuhkan pandangan tradisional mengenai faktor kepuasan kerja. Pandangan tradisional menyatakan bahwa lawan kepuasan kerja adalah ketidakpuasan. Tetapi, ini tidak terbukti oleh penelitian Herzberg. Jawaban responden ketika puas dan tidak puas memunculkan jawaban yang tidak bertentangan malah berbeda sekali. Berbeda dengan pendapat Herzberg

menyatakan bahwa lawan kepuasan adalah tiada kepuasan dan lawan ketakpuasan adalah tiada kepuasan. Sehingga menyingkirkan faktor-faktor yang tidak memuaskan kerja dari suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu memuaskan dan memotivasi tetapi hanya menentramkan. Kepuasan akan terasa setelahnya, ketika pekerja sendiri merasakannya seperti prestasi, pengakuan, penghargaan, dan sebagainya.

Melihat realita seperti ini dan berkaitan dengan motivasi pekerja, Herzberg menyarankan kepada semua pemimpin atau manajer apabila ingin memotivasi orang pada pekerjaannya maka, harus menyingkirkan dulu faktor ketakpuasan. Setelah itu barulah manajemen menekankan faktor-faktor higiene untuk memotivasi seperti dengan pengakuan, tanggung jawab, karir, prestasi dan lain-lain. Dipilih faktor-faktor tersebut untuk memotivasi, karena dinilai oleh banyak orang faktor tersebut dapat memberikan kepuasan untuk pekerja sendiri.

Sebagaimana teori motivasi yang lain, motivasi dua faktor Herzberg ini juga bukan tanpa kritikan. Kritik terhadap teori ini antara lain:

1. Sebenarnya apabila kita kaji lebih dalam, teori ini memberikan suatu penjelasan kepuasan kerja dan bukan membahas motivasi secara dominan.
2. Tidak digunakan ukuran keseluruhan kepuasan, karena walaupun seseorang dapat tidak menyukai suatu bagian dari pekerjaannya tetapi masih menerimanya dengan baik sehingga tidak dapat dinilai tidak puas.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik.

### **3) Teori X dan Teori Y oleh Douglas Mc. Gregor**

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori y (positif). Teori X menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Menurut teori x empat pengandaian yang dipegang manajer yaitu :

- a. Pada dasarnya pegawai tidak menyukai pekerjaan, jika mungkin berusaha menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.
- c. Para pegawai akan mengelak tanggung jawab dan mencari pengarahannya yang formal sepanjang hal itu terjadi.
- d. Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman di atas faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan memperlihatkan sedikit ambisi.

Untuk menyadari kelemahan dari asumsi teori X itu maka Mc Gregor memberikan alternatif teori lain yang mengamalkan teori Y. Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta pengendalian diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengerahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y:

- a. Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya bekerja dan bermain merupakan aktivitas-aktivitas fisik dan mental. Sehingga di antara keduanya tidak ada perbedaan, jika keadaan sama-sama menyenangkan.
- b. Manusia dapat mengawasi diri sendiri, dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- c. Kemampuan untuk berkreaitivitas di dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh karyawan.
- d. Motivasi tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri tetapi juga pada tingkat kebutuhan-kebutuhan fisiologi dan keamanan.

- e. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

Dengan memahami asumsi dasar teori Y ini, Mc Gregor menyatakan selanjutnya bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu. Motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin, dengan memberikan pengarahan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4) Teori Kebutuhan Yang Dipelajari oleh Mc Clelland

Dikemukakan oleh Mc Clelland, menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar yang tinggi. Orang yang memiliki prestasi tinggi biasanya selalu ingin menghadapi tantangan baru dan mencari tingkat kebebasan yang tinggi. Sebab-sebab seseorang memiliki prestasi yang tinggi di antaranya adalah pujian dan imbalan akan keinginan untuk menghadapi tantangan. Tentunya imbalan yang paling memuaskan bagi mereka adalah pengakuan dari masyarakat.

Adapun sifat/tingkat laku bagi individu yang mempunyai kebutuhan akan prestasi adalah :

1. Menetapkan target yang agak sukar (tetapi bukan mustahil) untuk diri mereka sendiri.
2. Mengambil pendekatan yang realistik terhadap risiko.
3. Lebih kepada penganalisis dan menilai masalah.
4. Lebih gemar memikul tanggung jawab pribadi untuk melaksanakan sesuatu tugas.
5. Menyukai imbalan yang tepat dan cepat terhadap prestasi mereka.
6. Pekerja kerja
7. Cenderung untuk melakukan sesuatu seorang diri.

Teori ini mendefinisikan kebutuhan berprestasi sehingga keinginan untuk

mengerjakan sesuatu dengan lebih baik di bandingkan yang dikerjakan sebelumnya dan untuk memaksimalkan kepuasan untuk memenuhi kebutuhan berprestasi, individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri yang adalah merupakan tantangan tetapi bisa dicapai (tidak mustahil).

b. *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan *socialneednya* Maslow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. Menurut Mc Clelland, ada dua jenis kebutuhan akan kekuasaan, yaitu pribadi dan sosial. Contoh dari kekuasaan pribadi adalah seseorang pemimpin perusahaan yang mencari posisi lebih tinggi agar bisa mengatur orang lain dan mengarahkan kemana perusahaannya akan bergerak. Sedangkan kekuasaan sosial adalah kekuasaan yang misalnya dimiliki oleh pemimpin seperti Nelson Mandela, yang memiliki kekuasaan dan menggunakan kekuasaannya tersebut untuk kepentingan sosial, seperti misalnya perdamaian.

Sifat/ tingkah laku individu yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan adalah :

1. Mereka pintar berbicara
2. Lantang bersuara
3. Keras kepala
4. Banyak tuntunan
5. Mereka gemar mengajar orang
6. Berbicara de depan umum

Seseorang dengan kekuasaan yang tinggi, mengkonsentrasikan diri dengan mempengaruhi orang lain dan memenangkan argumentasi. Kekuasaan bisa menjadi negatif kepada orang yang berfokus pada dominansi dan kepatuhan. Kekuasaan bisa menjadi positif karena merefleksikan perilaku inspirasional.

a. *Need for Power* (dorongan untuk mengatur)

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain. Orang

merasa ingin disukai dan diterima oleh sesamanya. Mc Clelland mengatakan bahwa kebutuhan yang kuat akan afiliasi mencampuri objektivitas seseorang. Sebab, jika ia merasa ingin disukai, maka ia akan melakukan apapun agar orang lain suka akan keputusannya. Sedangkan, sebab-sebab kebutuhan sosial dari seseorang bisa bermacam-macam, dan salah satu contohnya bisa anda lihat dari tragedi 11 september di Amerika Serikat. Setelah kejadian tersebut, banyak orang-orang Amerika yang melupakan kepentingan mereka dan memilih untuk bersatu sehingga mereka memiliki rasa aman.

Menurut Mc Clelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Sedangkan sifat/tingkah laku bagi individu yang mempunyai kebutuhan akan hubungan sosial adalah :

1. Berusaha memelihara hubungan sosial yang baik
2. Saling memahami
3. Peduli terhadap orang lain
4. Membantu orang dalam kesusahan
5. Menyenangi hubungan akrab dengan orang lain

Kebutuhan akan afiliasi merefleksikan keinginan untuk berinteraksi secara sosial dengan orang lain. Seseorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi menempatkan kualitas dari hubungan pribadi sebagai hal yang paling penting. Oleh karena itu hubungan sosial lebih didahulukan dari pada penyelesaian tugas.

Sedangkan uraian untuk masing-masing teori proses adalah sebagai berikut :

#### 1) **Teori Harapan**

Teori ini beragumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada

daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut. Teori pengharapan mengatakan seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar kesuatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional, seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan tersebut.

Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan, mengatakan seseorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia menyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik. Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik baik saja, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Apabila harapan dapat menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Sebaliknya jika harapan tidak tercapai, karyawan akan menjadi malas.

Teori ini berdasarkan pilihan-pilihan yang dibuat orang untuk mencapai suatu tujuan dengan tiga asumsi:

1. Harapan sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut
2. Setiap hasil mempunyai nilai atau daya tarik bagi orang tertentu.
3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa berat mencapai hasil tersebut.

Motivasi adalah kombinasi dari ketiga prinsip ini. Seseorang termotivasi bila ia percaya (1) perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, (2) hasil itu mempunyai nilai positif baginya, dan (3) dapat dicapai dengan usaha seseorang.

Teori ini yang diciptakan oleh David Nadler dan Edward Lawler yang mendasarkan pada empat asumsi mengenai perilaku dalam organisasi, yaitu:

- a. Perilaku ditentukan oleh kombinasi antara faktor faktor yang terdapat dalam diri orang dan faktor-faktor yang terdapat di lingkungan.
- b. Perilaku orang dalam organisasi merupakan tindakan sadar dari seseorang, dengan kata lain perilaku seseorang adalah hasil dari sebuah keputusan yang sudah diperhitungkan oleh orang tersebut.
- c. Orang mempunyai kebutuhan, keinginan dan tujuan yang berbeda.

- d. Orang memilih satu dari beberapa alternatif perilaku berdasarkan besarnya harapan memperoleh hasil dari sebuah perilaku.

Atas dasar asumsi tersebut, Nadler dan Lawler menyusun model harapan yang terdiri dari 3 komponen, yaitu :

1. Nilai (*Valence*)

Setiap bentuk insentif punya nilai positif atau negatif bagi seseorang. Juga apakah nilai itu besar atau kecil bagi seseorang. Contoh : Seorang karyawan mendapatkan suatu penghargaan dari perusahaan dengan diberikan plakat, karena bakti kepada perusahaan selama sekian tahun. Tetapi, dampak negatifnya dapat membuat kecemburuan social terhadap karyawan lain. plakat hanya berupa sebuah pajangan yang mempunyai nilai kecil hanya untuk kepuasan pribadi tidak bias dikomersilkan.

2. Instrumentalis

Adanya hubungan antara pekerjaan yang harus dilakukan dengan harapan yang dimiliki. Jadi jika pekerjaan dilihat bisa merupakan alat untuk mendapatkan apa yang diharapkan timbullah motivasi kerja. Contoh : seseorang mengikuti sebuah lembaga Multi Level Marketing (MLM) dengan mengharapkan keuntungan yang berlimpah, karena bila mengandalkan insentif dari perusahaan tidak cukup memadai sebab bisnis MLM ini cukup menjanjikan.

3. Pengharapan

Persepsi tentang besarnya kemungkinan keberhasilan mencapai tujuan/hasil kerja. Contoh: seorang karyawan mendapatkan insentif lebih bila melakukan kerja lembur.

## 2) Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

1. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
2. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang

menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai. Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

### 3) Teori Penguatan

B.F. Skinner berkebangsaan Amerika dikenal sebagai tokoh behavioris dengan pendekatan model instruksi langsung (*directed instruction*) dan meyakini bahwa perilaku dikontrol melalui proses operant conditioning. Gaya mengajar guru dilakukan dengan beberapa pengantar dari guru secara searah dan dikontrol guru melalui pengulangan (*drill*) dan latihan (*exercise*). Manajemen kelas menurut Skinner adalah berupa usaha untuk memodifikasi perilaku (*behavior modification*) antara lain dengan penguatan (*reinforcement*) yaitu memberi penghargaan pada perilaku yang diinginkan dan tidak memberi imbalan pada perilaku yang tidak tepat.

*Operant Conditioning* atau pengkondisian operan adalah suatu proses penguatan perilaku operan (penguatan positif atau negatif) yang dapat mengakibatkan perilaku tersebut dapat berulang kembali atau menghilang sesuai dengan keinginan. Perilaku operan adalah perilaku yang dipancarkan secara spontan

dan bebas berbeda dengan perilaku responden dalam pengkondisian Pavlov yang muncul karena adanya stimulus tertentu. Contoh perilaku operan yang mengalami penguatan adalah: anak kecil yang tersenyum mendapat permen oleh orang dewasa yang gemas melihatnya, maka anak tersebut cenderung mengulangi perbuatannya yang semula tidak disengaja atau tanpa maksud tersebut. Tersenyum adalah perilaku operan dan permen adalah penguat positifnya. Skinner membuat eksperimen sebagai berikut: dalam laboratorium, Skinner memasukkan tikus yang telah dilaparkan dalam kotak yang disebut "Skinner box", yang sudah dilengkapi dengan berbagai peralatan, yaitu tombol, alat memberi makanan, penampung makanan, lampu yang dapat diatur nyalanya, dan lantai yang dapat dialiri listrik. Karena dorongan lapar (hunger drive), tikus berusaha keluar untuk mencari makanan. Selama tikus bergerak kesana-kemari untuk keluar dari box, tidak sengaja ia menekan tombol, makanan keluar. Secara terjadwal diberikan makanan secara bertahap sesuai peningkatan perilaku yang ditunjukkan si tikus, proses ini disebut *shaping*.

Berdasarkan berbagai percobaannya pada tikus dan burung merpati, Skinner menyatakan bahwa unsur terpenting dalam belajar adalah penguatan (*reinforcement*). Maksudnya adalah pengetahuan yang terbentuk melalui ikatan stimulu-respon akan semakin kuat bila diberi penguatan. Skinner membagi penguatan ini menjadi dua, yaitu penguatan positif. Penguatan positif sebagai stimulus, dapat meningkatkan terjadinya pengulangan tingkah laku itu sedangkan penguatan negatif dapat mengakibatkan perilaku berkurang atau menghilang. Bentuk-bentuk penguatan positif adalah berupa hadiah (permen, kado, makanan, dll), perilaku (senyum, menganggukkan kepala untuk menyetujui, bertepuk tangan, mengacungkan jempol), atau penghargaan (nilai A, Juara 1 dsb). Bentuk-bentuk penguatan negatif antara lain: menunda/tidak memberi penghargaan, memberikan tugas tambahan atau menunjukkan perilaku tidak senang (menggeleng, kening berkerut, muka kecewa dll).

#### 4) Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan ini merupakan suatu teori motivasi proses yang berfokus pada proses penetapan tujuan. Riset menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen lebih tinggi apabila bawahan berpartisipasi dalam menetapkan tujuan. Karyawan memerlukan umpan balik yang akurat atas performa mereka untuk membantu mereka menyesuaikan metode kerja mereka dan mendorong mereka untuk

tetap melakukan atau bekerja menuju pencapaian tujuan. Penetapan tujuan seperti halnya individu, kita menetapkan tujuan dan kemudian bekerja untuk menyelesaikan tujuan tersebut. Orientasi terhadap tujuan menentukan perilaku. Locke mengemukakan bahwa maksud dan tujuan individu yang didasari adalah determinan utama perilaku. Salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, yaitu sekali orang memulai sesuatu (misalkan pekerjaan) ia terus terus terdorong sampai tercapainya tujuan.

Langkah-langkah pokok dalam penetapan tujuan adalah: (1) diagnosis untuk kesiapan (menentukan) apakah orang-orang, organisasi, dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan, (2) mempersiapkan karyawan melalui peningkatan interaksi antar pribadi, komunikasi, pelatihan, dan rencana tindakan untuk penetapan tujuan, (3) menekan sifat-sifat tujuan yang harus dipahami oleh seorang manajer dan bawahannya, (4) penyelenggaraan tinjauan ulang untuk penyesuaian yang diperlukan dari tujuan akhir untuk memeriksa kumpulan tujuan, mengadakan perubahan dan menyelesaikannya. Setiap langkah tersebut perlu direncanakan dan diterapkan secara hati-hati jika penetapan tujuan akan dijadikan teknik motivasi yang efektif.

### **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA**

Banyak hal yang dapat mempengaruhi apakah motivasi dapat memberikan hasil yang diinginkan atau tidak, hal ini tergantung dari bagaimana perusahaan mampu mengelola faktor-faktor yang terkait sehingga tujuan pemberian motivasi dapat berjalan sesuai rencana.

Motivasi sebagai proses psikologis pada diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas:

1. Faktor di dalam diri individu (intern), yaitu:
  - a. Usia, Kematangan pribadi
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Keinginan dan harapan pribadi
  - d. Kebutuhan
  - e. Kelelahan dan kebosanan
  - f. Kepuasan kerja

2. Faktor di luar diri individu (ekstern), yaitu:
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervisi yang baik
  - d. Adanya penghargaan atas prestasi
  - e. Status dan tanggungjawab
  - f. Peraturan yang berlaku
  - g. Budaya organisasi

### **CIRI-CIRI ORANG YANG TERMOTIVASI (INDIKATOR MOTIVASI KERJA)**

Setelah pihak perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan dan meminimalkan masalah atau hambatan dalam pemberian motivasi, lebih lanjut kita melakukan penilaian apakah motivasi yang kita lakukan berjalan sesuai dengan tujuan dan mampu merubah karyawan lebih baik dengan cara memperhatikan sikap karyawan dalam bekerja.

Adapun ciri-ciri orang yang termotivasi adalah sebagai berikut :

1. Bekerja sesuai standard
2. Senang bekerja
3. Merasa berharga
4. Bekerja keras
5. Sedikit pengawasan
6. Semangat juang tinggi
7. Disiplin

Jika karyawan menunjukkan ciri-ciri tersebut maka dapat dipastikan bahwa program motivasi yang diberikan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Namun jika karyawan tidak menunjukkan ciri-ciri tersebut, maka kita harus meninjau ulang program motivasi yang dilakukan.

Tujuan motivasi adalah agar karyawan mau bekerja sesuai dengan kewajiban dan tanggungjawabnya dan merasa perusahaan akan memperhatikan kebutuhannya. Jika perusahaan telah memperhatikan kebutuhannya dengan menggunakan fungsi pemeliharaan karyawan, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Oleh karena itu pemeliharaan dalam hal ini merupakan faktor motivasi bagi karyawan. Dan karyawan akan menunjukkan ciri-ciri orang yang termotivasi.

## **RANGKUMAN**

Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobynya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

## **LATIHAN :**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Sebutkan pentingnya motivasi kerja karyawan bagi perusahaan.
2. Mengapa motivasi kerja memberikan peranan penting bagi prestasi kerja karyawan?
3. Apa yang dimaksud dengan intrinsik dan ekstrinsik faktor dari motivasi kerja karyawan?
4. Jelaskan tentang tujuan pemberian motivasi kerja bagi karyawan.
5. Jelaskan tentang teori harapan yang dikemukakan oleh David dan Edward Lawler.

## **PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Berikan tanggapan saudara terhadap suatu keadaan dimana motivasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan dinilai sangat rendah. Tanggapan tersebut harus disertai dengan kondisi keadaan perusahaan dan bagaimana dampak yang mungkin terjadi pada perusahaan tersebut.

## **BAB V**

### **EFIKASI DIRI**

#### **PENGANTAR**

Efikasi diri bagi individu merupakan perasaan yang terdapat didalam diri individu tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa efikasi diri masih merupakan persepsi ataupun tanggapan yang diyakini individu terhadap lingkungan di sekitar individu tersebut. Perusahaan harus menyediakan fasilitas ataupun strategi yang dapat membuat karyawan memiliki efikasi diri yang positif terhadap perusahaan.

#### **PENGERTIAN EFIKASI DIRI (*SELF-EFFICACY*)**

Pada umumnya karyawan yang bekerja dalam perusahaan memiliki keyakinan diri (efikasi diri) bahwa iklim kerja pada perusahaan dapat membuat dirinya menjadi lebih baik. Demikian pula kebijakan perusahaan harus sejalan dengan persepsi karyawan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.

Efikasi diri (*self-efficacy*) merupakan keyakinan seseorang tentang kemampuannya dalam mengatasi berbagai macam situasi pada diri individu. Efikasi diri dapat mempengaruhi seseorang berperilaku dan dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal.

Berikut ini terdapat pendapat beberapa ahli mengenai pengertian efikasi diri yaitu:

Menurut Bandura (dalam Widyastuti, 2014) mendefinisikan bahwa “efikasi diri sebagai perasaan akan kemampuan kita dalam mengerjakan suatu tugas, perasaan bahwa diri kita kompeten dan efektif”. Efikasi diri merupakan masalah kemampuan yang dirasakan individu untuk mengatasi situasi khusus hubungan dengan penilaian atas kemampuan untuk melakukan suatu tindakan yang ada hubungannya dengan tugas khusus atau situasi tertentu.

Menurut Kaswan (2012) Efikasi diri (*self-efficacy*) merupakan penilaian seseorang tentang apakah dia dapat secara sukses mempelajari pengetahuan atau keterampilan. *Self-efficacy* merupakan penentu kesiapan belajar. Peserta pelatihan yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi melakukan berbagai upaya untuk belajar dalam program latihan dan lebih cenderung bertahan untuk belajar meskipun lingkungan

tidak kondusif untuk itu.

Baron dan Byne (dalam Fitriyanti, 2017) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan, dan mengatasi hambatan.

Bandura dan Woods (dalam Fitriyanti, 2017) menjelaskan bahwa efikasi diri mengacu pada keyakinan akan kemampuan individu untuk menggerakkan motivasi, kemampuan kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan situasi.

Menurut Bandura (dalam Regina 2013) mengatakan bahwa efikasi diri (*self-efficacy*) merupakan kepercayaan tentang kemampuan seseorang dalam mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif, dan menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai suatu situasi yang diinginkan.

Engko (dalam Regina 2013) menyatakan *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. *Self-efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self-efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam penyelesaian tugas dan tujuan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa karyawan selayaknya memiliki keyakinan diri tentang kemampuan, keahlian dan potensi diri mereka sesuaikan dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu pihak perusahaan harus dapat menggali potensi diri karyawan sehingga tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

### **DAMPAK EFIKASI DIRI (*SELF-EFFICACY*)**

Sebagaimana kita ketahui efikasi diri yang baik akan dapat membawa dampak positif bagi karyawan. Adapun dampak positif menurut Luthans (2005) adalah sebagai berikut:

1. Pemilihan perilaku, misalnya keputusan akan dibuat berdasarkan bagaimana efikasi diri yang dirasakan seseorang terhadap pilihan. Misalnya tugas kerja atau bidang karir.
2. Usaha motivasi, misalnya orang akan mencoba lebih keras dan lebih banyak berusaha pada suatu tugas dimana efikasi diri mereka lebih tinggi dari pada mereka yang memiliki efikasi diri yang rendah.

3. Daya tahan, misalnya orang dengan efikasi diri tinggi akan mampu bangkit dan bertahan saat menghadapi masalah atau kegagalan, sementara orang dengan efikasi diri rendah cenderung menyerah saat menghadapi rintangan.
4. Pola pemikiran fasilitatif, misalnya penilaian efikasi mempengaruhi perkataan pada diri sendiri (*self-talk*) seperti orang dengan efikasi diri tinggi mungkin mengatakan pada diri sendiri, "Saya tahu saya menemukan cara untuk memecahkan masalah ini". Sementara orang dengan efikasi diri rendah mungkin berkata pada diri sendiri "Saya tahu saya tidak bisa melakukan hal ini, saya tidak mempunyai kemampuan".
5. Daya tahan terhadap stress, misalnya orang dengan efikasi diri rendah cenderung mengalami stress dan malas karena mereka berfikir gagal, sementara orang dengan efikasi diri tinggi memasuki situasi penuh tekanan dengan percaya diri dan kepastian dan dengan demikian dapat menahan reaksi stress.

Dengan demikian apabila karyawan mempunyai efikasi diri yang positif terhadap pekerjaan ataupun iklim kerja, hal ini tentu saja akan membawa dampak positif terhadap diri karyawan tersebut. Hal ini pula akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga berdampak pula dengan peningkatan semangat kerja, disiplin kerja, produktivitas kerja, dan prestasi kerja.

## **PROSES – PROSES YANG MEMPENGARUHI EFIKASI DIRI**

Proses psikologi dalam efikasi diri menurut Bandura (dalam M.Siregar, 2017), turut berperan dalam diri manusia adalah sebagai berikut:

### **1. Proses Kognitif**

Proses kognitif merupakan proses berpikir, didalamnya termasuk pemerolehan, pengorganisasian dan penggunaan informasi. Kebanyakan tindakan manusia bermula dari sesuatu yang difikirkan terlebih dahulu. Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi lebih senang membayangkan tentang kesuksesan. Sebaliknya individu yang memiliki efikasi diri yang rendah lebih banyak membayangkan kegagalan dan hal-hal yang dapat menghambat tercapainya kesuksesan. Bentuk tujuan personal juga dipengaruhi oleh penilaian kemampuan diri. Semakin seseorang mempersiapkan dirinya mampu maka individu akan semakin membentuk usaha-usaha dalam mencapai tujuannya dan semakin kuat

komitmen individu terhadap tujuannya.

2. Proses Motivasi

Kebanyakan motivasi manusia dibangkitkan melalui kognitif. Individu memberi motivasi/dorongan bagi diri mereka sendiri dan mengarahkan tindakan melalui tahap pemikiran-pemikiran sebelumnya. Kepercayaan akan kemampuan diri dapat mempengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang telah ditentukan individu, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan mereka dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan ketahanan mereka dalam menghadapi kegagalan.

3. Proses Afektif

Keyakinan individu akan turut mempengaruhi level stress dan depresi seseorang saat mereka menghadapi situasi yang sulit. Persepsi efikasi diri tentang kemampuannya mengontrol sumber stress memiliki peranan penting dalam timbulnya kecemasan. Individu yang percaya akan kemampuannya untuk mengontrol situasi cenderung tidak memikirkan hal-hal yang negative. Individu merasa tidak mampu mengontrol situasi cenderung mengalami level kecemasan yang tinggi, selalu memikirkan kekurangan mereka, memandang lingkungan sekitar penuh dengan ancaman, membesar-besarkan masalah kecil, dan terlalu cemas pada hal-hal kecil yang sebenarnya jarang terjadi.

4. Proses Seleksi

Kemampuan individu untuk memilih aktivitas dan situasi tertentu turut mempengaruhi efek dari suatu kejadian. Individu cenderung menghindari aktivitas dan situasi yang di luar batas kemampuan mereka. Bila individu merasa yakin bahwa mereka mampu menangani suatu situasi, maka mereka cenderung tidak menghindari situasi tersebut. Dengan adanya pilihan yang dibuat, individu kemudian dapat meningkatkan kemampuan, minat dan hubungan social mereka.

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFIKASI DIRI (*SELF-EFFICACY*)**

Peningkatan dan penurunan efikasi diri individu dalam melaksanakan tugas mempunyai keanekaragaman. Bandura (dalam M. Siregar, 2017), menyatakan hal ini disebabkan oleh adanya beberapa factor yang berpengaruh dalam mempersepsikan

kemampuan diri individu yaitu, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan pengalaman. Adapun factor-faktor tersebut dapat diurutkan sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Terdapat perbedaan pada perkembangan kemampuan dan kompetensi laki-laki dan perempuan. Ketika laki-laki berusaha untuk sangat membanggakan dirinya, perempuan sering kali meremehkan kemampuan mereka. Hal ini berasal dari pandangan orang tua terhadap anaknya. Orang tua menganggap bahwa perempuan lebih sulit mengikuti pelajaran dibanding laki-laki, walaupun prestasi akademik mereka tidak terlalu berbeda, semakin seorang perempuan menerima perlakuan stereotipe gender ini, maka semakin rendah penilaian mereka terhadap kemampuan dirinya. Pada beberapa bidang pekerjaan tertentu laki-laki memiliki efikasi diri yang lebih tinggi dibanding dengan perempuan, begitu juga sebaliknya perempuan unggul dalam beberapa pekerjaan dibandingkan laki-laki.

2. Usia

Efikasi diri terbentuk melalui proses belajar sesuai yang dapat berlangsung selama masa kehidupan. Individu yang lebih tua cenderung memiliki rentang waktu dan pengalaman yang lebih banyak dalam mengatasi suatu hal yang terjadi jika dibandingkan dengan individu yang lebih muda, yang mungkin masih memiliki sedikit pengalaman dan peristiwa-peristiwa dalam hidupnya. Individu yang lebih tua akan lebih mampu dalam mengatasi rintangan dalam hidupnya dibandingkan dengan individu yang lebih muda, hal ini juga berkaitan dengan pengalaman yang individu miliki sepanjang rentang kehidupannya.

3. Tingkat Pendidikan

Efikasi diri terbentuk melalui proses belajar yang dapat diterima individu pada tingkat pendidikan formal, individu yang memiliki jenjang yang lebih tinggi biasanya memiliki efikasi diri yang lebih tinggi, karena pada dasarnya mereka lebih banyak belajar dan lebih banyak menerima pendidikan formal, selain itu individu yang memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi akan lebih banyak mendapatkan kesempatan untuk belajar dalam mengatasi persoalan-persoalan dalam pekerjaannya.

4. Pengalaman

Efikasi diri terbentuk melalui proses belajar yang dapat terjadi pada suatu

organisasi ataupun perusahaan dimana individu bekerja. Efikasi diri terbentuk sebagai suatu proses adaptasi dan pembelajaran yang ada dalam situasi kerja tersebut. Semakin lama seseorang bekerja maka semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki individu tersebut dalam pekerjaan tertentu, akan tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa efikasi diri yang dimiliki oleh individu tersebut justru cenderung menurun atau tetap.

### **INDIKATOR EFIKASI DIRI (*SELF-EFFICACY*)**

Indikator Efikasi Diri menurut Anita, et al. (dalam Sulaiman 2014) antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam menghadapi situasi yang tidak menentu yang mengandung unsur kekaburan tidak dapat diprediksi dan penuh tekanan.
2. Keyakinan terhadap kemampuan menggerakkan motivasi, kemampuan kognitif, dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil.
3. Keyakinan mencapai target yang telah ditentukan.
4. Keyakinan terhadap kemampuan mengatasi masalah yang muncul.
5. Pengharapan akan hasil, keyakinan akan kemampuan diri bahwa suatu rencana tindakan akan berhasil baik bila dilandasi oleh suatu pengharapan.

Sedangkan menurut Brown dkk. (dalam Manara 2008:36), indikator dari *self-efficacy* mengacu pada dimensi *self-efficacy* yaitu *level*, *strength* dan *generality*. Dengan melihat ketiga dimensi ini, maka terdapat beberapa indikator dari *self-efficacy* yaitu:

1. Yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu.

Individu yakin bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas tertentu yang mana individu sendirilah yang menetapkan tugas atau target apa yang harus diselesaikan.

2. Yakin dapat memotivasi diri untuk melakukan tindakan yang diperoleh untuk menyelesaikan tugas.

Individu mampu menumbuhkan atau memotivasi dirinya untuk melakukan serangkaian tindakan yang diperlukan dalam rangka menyelesaikan tugas.

3. Yakin bahwa diri mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun. Individu mempunyai ketekunan dalam rangka menyelesaikan tugas dengan menggunakan segala daya yang dimiliki.

4. Yakin bahwa diri mampu bertahan menghadapi hambatan dan kesulitan.  
Individu mampu bertahan saat menghadapi kesulitan dan hambatan yang muncul serta mampu bangkit dari kegagalan.
5. Yakin dapat menyelesaikan permasalahan di berbagai situasi.  
Individu mempunyai keyakinan menyelesaikan permasalahan tidak terbatas pada kondisi atau situasi tertentu saja.

## **RANGKUMAN**

Efikasi diri (*self-efficacy*) merupakan keyakinan seseorang mengenai kemampuannya dalam mengatasi berbagai ragam situasi yang muncul dalam hidupnya. Efikasi diri mempengaruhi bagaimana cara seseorang bertindak dan mencapai hasil yang maksimal dalam pekerjaannya. Serta efikasi diri membuat seseorang bisa tetap bertahan dalam menghadapi kesulitan-kesulitan, ketika masalah-masalah muncul, perasaan efikasi diri yang kuat mendorong para pekerja untuk tetap tenang dan mencari solusi daripada merenung ketidakmampuannya.

Karyawan harus memiliki keyakinan diri tentang kemampuan atau potensi diri mereka yang disesuaikan dengan pekerjaan atau bidang yang mereka geluti. Dengan demikian pihak perusahaan harus mampu menggali potensi diri karyawan sehingga akan dapat tercapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **LATIHAN**

1. Sebutkan pentingnya efikasi bagi diri karyawan!
2. Sebutkan tujuan efikasi bagi diri karyawan!
3. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi efikasi diri?
4. Bagaimana proses efikasi diri?
5. Apa saja indikator efikasi diri?

## **PERTANYAAN UNTUK DISKUSI**

Coba Saudara berikan strategi perusahaan yang dapat menghasilkan efikasi diri yang positif dari karyawan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

## **BAB VI**

### **KEPUASAN KERJA**

#### **PENGANTAR**

Pada umumnya manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka. Kemudian, di dalam bekerja mereka selalu berharap apa yang mereka inginkan dapat sesuai dengan harapan sehingga dapat mencapai kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu biasanya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Hal ini dapat terlihat pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya, mereka akan bersikap positif bila merasa sudah puas atau akan bersikap negatif bila merasa tidak puas. Kepuasan kerja tersebut tentu saja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan seperti malas, rajin, produktif, dan lain – lain.

#### **PENGERTIAN KEPUASAN KERJA**

Adapun pengertian kepuasan kerja menurut Martoyo (2002) adalah keadaan emosional dimana terjadi ataupun tidak terjadi antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan. Sedangkan Handoko (2001) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Selanjutnya Handoko (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Fred Luthans (2002) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pengertian ini sangat luas, harus diingat bahwa pekerjaan seseorang lebih dari sekedar satu aktifitas saja tetapi termasuk didalamnya interaksi dengan sesama teman kerja dan atasan mereka, aturan-aturan yang ada dalam organisasi, adanya standar kinerja yang perlu dicapai, hidup dengan suasana kerja yang seringkali kurang dari ideal dan sebagainya.

Menurut Rivai (2005) kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005) pengertian kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan diluar pekerjaan. Pada umumnya manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, di dalam bekerja mereka selalu berharap apa yang diinginkan sesuai dengan harapannya sehingga dapat dicapai kepuasan didalam dirinya. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Jika pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri karyawan, akan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan

Fred Luthans (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Selanjutnya, Temaluru dalam Martoyo (2002) menyatakan kepuasan kerja menjadi hal penting dalam dunia industri karena diyakini kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja individu (karyawan) dan kelompok, yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan suatu yang penting dimiliki karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerja sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **FUNGSI KEPUASAN KERJA**

Kepuasan kerja sangat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun fungsi kepuasan kerja tersebut di dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya.
2. Meningkatkan semangat kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Meningkatkan prestasi kerja karyawan
5. Menumbuhkan komitmen organisasi
6. Menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan

### **VARIABEL-VARIABEL PENENTU KEPUASAN KERJA**

Terdapat berbagai hal yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Adapun variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja seseorang dalam bekerja adalah sebagai berikut :

#### **Pekerjaan yang menantang**

Orang cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik/tanggapan tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

### **Imbalan yang setimpal**

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, maka kepuasan berpotensi muncul.

### **Iklim kerja yang mendukung**

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.

### **Mitra kerja yang mendukung**

Orang lebih sering mengundurkan diri dari suatu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung, mendorong kepuasan kerja. Secara umum kepuasan karyawan meningkat ketika atasan mampu memahami bawahannya dengan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, dan mendengar pendapat karyawan.

## **TEORI TENTANG KEPUASAN KERJA**

Teori – teori tentang kepuasan kerja terdiri atas yaitu :

### **Teori Diskrepansi (*Discrepancy Theory*)**

Teori ini menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada. Dipelopori oleh Porter dengan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Selanjutnya Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, need, atau value*) dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

### **Teori Ekuitas (*Equity Theory*)**

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori ini *equity* terdiri dari tiga elemen, yaitu :

- a. *Input* yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
- b. *Out comes* yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
- c. *Comparison persons* yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison persons* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Sehingga dapat disimpulkan dalam teori ini adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio *input - out comes* dirinya dengan rasio *input - out comes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak.

Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalkan saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya gaji/upah yang diinginkan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

### **Teori Dua Faktor**

Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg melalui hasil penelitian beliau. Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu :

- a. Kelompok *satisfiers* yaitu situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalunya mengakibatkan ketidakpuasan.
- b. Kelompok *dissatisfiers* ialah faktor - faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan

mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

## **DAMPAK DARI KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA**

### **Terhadap Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor lain disamping kepuasan kerja. Lawler dan Porter berpendapat produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempresepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dibuktikan dengan unjuk kerja yang unggul.

### **Terhadap Semangat Kerja**

Kepuasan kerja karyawan akan mengakibatkan meningkatnya pula semangat kerja para karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan dalam bekerja akan mengakibatkan pula menurunnya semangat dalam bekerja. Semangat kerja merupakan sikap karyawan dalam melakukan pekerjaan. Melakukan pekerjaan dengan semangat kerja yang tinggi dapat mengakibatkan meningkatnya pula produktivitas kerja para karyawan.

### **Terhadap Kemangkiran Dan Keluarnya Tenaga Kerja**

Ketidakhadiran lebih bersifat spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja, berbeda dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Steers dan Rhodes mengembangkan model pengaruh dari kehadiran. Ada dua faktor pada perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Model meninggalkan pekerjaan dari Mobley, Horner, dan Hollingworth menunjukkan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap (misalnya berfikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil. Menurut Stephen P. Robbins ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat diungkapkan melalui berbagai cara misalkan selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindar dari tanggung jawab.

## **Terhadap Kesehatan**

Ada beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan terhadap kesehatan fisik dan mental. Kajian yang dilakukan oleh Kornhaus tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kemampuan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan. Meskipun jelas adanya hubungan kepuasan kerja dengan kesehatan, namun hubungan kausalnya masih tidak jelas. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

## **Penilaian Tingkat Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi, baik dalam segi analisis statistiknya maupun pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja bisa melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja. Kalau menggunakan tanya jawab sebagai alatnya maka karyawan diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan. Penilaian kepuasan kerja seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain. Ada dua pendekatan yang paling banyak digunakan yaitu :

### 1. Angka nilai global tunggal

Metode ini meminta individu untuk menjawab satu pertanyaan, misalnya "Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda?" kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan jawaban 1 sampai 5 yang berpadanan dengan jawaban dari "sangat dipuaskan" sampai "sangat tidak dipuaskan".

### 2. Skor penjumlahan yang tersusun atas aspek kerja

Metode ini lebih canggih yaitu dengan mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur tersebut,

misalnya tentang sifat dasar pekerjaan, penyelia, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja.

## **TUJUAN PENGUKURAN KEPUASAN KERJA**

Adapun yang menjadi tujuan pengukuran kepuasan kerja bagi para karyawan adalah :

- a. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan secara keseluruhan berdasarkan kaitannya dengan tingkat urutan prioritas kepuasannya (urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi karyawan). Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para karyawan dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- b. Mengetahui persepsi setiap karyawan dalam memandang organisasi atau perusahaan. Kemudian, mengetahui sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan karyawan lain.
- c. Mengetahui atribut – atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis (*critical performant attributes*) yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan karyawan.
- d. Selanjutnya, perusahaan atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya.
- e. Mengenal dengan pasti, bagaimana usaha-usaha pihak perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja.

## **ASPEK-ASPEK KEPUASAN KERJA**

Adapun aspek-aspek kepuasan kerja diantaranya adalah:

- a. Aspek pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, bobot pekerjaan dan melibatkan ketrampilan serta kemampuan individu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.
- b. Aspek imbalan merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja sehingga banyak pihak manajemen dalam upaya meningkatkan kerja karyawan dengan meningkatkan imbalan kerja yang terdiri dari gaji dan benefit, dan kesempatan-

kesempatan untuk mencapai kemajuan. Kepuasan terhadap penghargaan sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja, sehingga perusahaan atau instansi demi kepuasan kerja karyawannya menambah gaji dan benefit.

- c. Aspek kepangkatan, kurang atau sedikitnya kesempatan untuk memperoleh jabatan dan kepangkatan sering dikaitkan dengan ketidakpuasan karyawan terhadap promosi jabatan atau kepangkatan yang ada.
- d. Aspek pimpinan atau atasan menyangkut hubungan dengan bawahan atas kebijaksanaannya yang dikaitkan dengan kepuasan kerja. Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen merupakan kepuasan terhadap perhatian yang diberikan oleh atasan dan pihak manajemen. Interaksi tersebut sangat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan.
- e. Aspek rekan kerja, hubungan antara pekerja satu dengan yang lain berkaitan erat dengan kepuasan kerja. Pekerja yang mengalami ketidakpuasan kerja karena memiliki rekan kerja yang tidak bisa diajak kerjasama, tidak menyenangkan dan tidak memuaskan.
- f. Aspek situasi kerja, terdiri dari tuntutan pekerjaan dan atmosfer kerja kelompok dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja. Situasi kerja yang menambah pengetahuan dan pengalaman individu dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- g. Aspek komunikasi. Terjalannya komunikasi horizontal dan vertikal mengenai kejelasan tujuan organisasi, sebagaimana perusahaan menerima masukan atau pendapat karyawan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- h. Aspek filsafat dan kebijakan perusahaan. Sejauhmana nilai dan kepercayaan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan, perhatian perusahaan terhadap kualitas dan produktivitas karyawan, merupakan aspek-aspek penting untuk mencapai kepuasan kerja.

### **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA**

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut dapat memberikan kepuasan kepada karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan para karyawan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor individu, Kepribadian, seperti aktualisasi diri, kesempatan untuk maju, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, status senioritas, makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut puas, kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.
2. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, kesehatan, kondisi kesehatan karyawan, umur, watak, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
3. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan, hubungan kekeluargaan, hubungan kemasyarakatan, Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.
4. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan lingkungan fisik tempat karyawan melakukan pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, dan sebagainya.
5. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, keamanan kerja.
6. Faktor lingkungan non fisik kerja yaitu perusahaan dan pihak manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan pemeliharaan karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

## **INDIKATOR KEPUASAN KERJA**

Menurut Rivai (2003) indikator kepuasaan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Gaji/Imbalan,

Merupakan imbalan jasa yang diterima oleh karyawan sesuai dengan jenis, dan beban pekerjaan yang dilaksanakan.

b. Pekerjaan

Menyangkut karakteristik pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan itu menantang, menarik, atau justru membosankan.

c. Supervisi

Merupakan kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan bimbingan yang diterima dari atasan.

d. Promosi

Merupakan komponen yang mengatur tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam tugas dan jabatan.

e. Rekan Sekerja

Merupakan komponen yang mengukur apakah rekan-rekan kerja dapat diajak bekerja sama, apakah mereka memiliki kompetensi yang saling mendukung, persahabatan, serta perilaku tolong-menolong antar rekan kerja.

## RANGKUMAN

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sikap (positif) karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul berdasarkan penilaian mereka terhadap iklim kerja dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang puas akan lebih menyukai situasi kerjanya dari pada karyawan yang tidak merasa puas dalam bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya.

## LATIHAN

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Sebutkan pengertian kepuasan kerja.
2. Apakah karyawan memiliki tingkat kepuasan yang sama dalam suatu perusahaan?
3. Mengapa karyawan yang tidak puas dalam pekerjaan akan berbeda sikapnya dengan karyawan yang puas dalam pekerjaannya?
4. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
5. Bagaimanakah kriteria-kriteria karyawan yang tidak puas dalam bekerja?

**PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Jelaskan bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap peningkatan kepuasan kerja para karyawan. Apakah hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan pula bagi perusahaan? Diskusikan pula bagaimana iklim kerja tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan, berikan contohnya.



## **BAB VII**

### **SIKAP KARYAWAN**

#### **PENGANTAR**

Sikap kerja yang ditunjukkan oleh karyawan merupakan perilaku yang dapat diukur melalui kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan, dan komitmen organisasional. Perusahaan perlu memperhatikan perilaku karyawan yang tercermin terhadap sikap kerja. Seseorang dapat memiliki berbagai sikap yaitu sikap positif atau negatif tentang aspek kerja.

#### **PENGERTIAN SIKAP KARYAWAN**

“Sikap adalah evaluasi, perasaan dan kecenderungan seseorang yang relatif konsisten terhadap sesuatu objek atau gagasan. Sikap akan menempatkan seseorang kedalam satu pikiran menyukai atau tidak menyukai sesuatu, bergerak mendekati atau menjauhi sesuatu tersebut” (Umar 2002).

Sikap (attitude) menurut Robbins (2003) adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan terhadap, obyek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Misalnya sikap terhadap jenis pekerjaan dan sikap terhadap sesama karyawan. Sikap kerja menunjukkan hubungan antara subjek dan objek kerja yang bertujuan untuk melihat perbedaan antara sikap kerja karyawan dengan yang lain. Sikap kerja memiliki arah yang jelas yaitu baik itu kepada obyek orang maupun gagasan.

Sikap karyawan atau sikap kerja menurut Aniek (Suhendi 2009) sebagai kecenderungan pikiran dan perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan. Indikasi karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan bekerja kerja, jujur dan tidak malas, dan ikut memajukan perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas pada pekerjaannya akan bekerja seenaknya, bekerja kalau ada pengawasan, tidak jujur, yang akhirnya merugikan perusahaan”.

Sedangkan menurut Osada (Suhendi 2009) menjelaskan sikap kerja adalah tindakan yang akan diambil karyawan dan segala sesuatu yang harus dilakukan karyawan tersebut yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan. Misalnya, jika membagi tanggung jawab antara manajemen puncak dengan karyawan dari

sudut pandang pekerjaan, keduanya jelas berbeda. Manajemen harus bertanggung jawab atas produk atau jasa, tetapi karyawan hanya menanggung proses pembuatan produk atau jasa tersebut.

Dari beberapa pendapat para ahli sebelumnya penulis menyimpulkan bahwa Sikap karyawan (*employee attitudes*) atau sikap kerja (*work attitudes*) merupakan evaluasi yang bersifat positif atau negatif dari karyawan terhadap aspek-aspek lingkungan kerja mereka.

## **PEMBENTUKAN SIKAP**

Berbagai faktor pembentukan sikap menurut Azwar (2008) adalah :

### a. Pengalaman Pribadi

Pengalaman pribadi yang meninggalkan kesan yang kuat menjadi dasar pembentukan sikap. Karena itu, sikap akan lebih mudah terbentuk apabila pengalaman pribadi tersebut terjadi dalam situasi yang melibatkan faktor masyarakat emosional. Dalam situasi yang melibatkan emosi, penghayatan akan pengalaman lebih mendalam dan lebih dalam berbekas.

### b. Kebudayaan

Tanpa kita sadari, kebudayaan telah menanamkan garis pengaruh sikap kita terhadap berbagai masalah. Kebudayaan telah mewarnai sikap karyawan, karena kebudayaan pulalah yang memberi corak pengalaman. Kepribadian yang telah mapan dan kuat yang konformis dapat memudahkan dominasi kebudayaan dalam pembentukan sikap kerja.

### c. Orang Lain Yang Dianggap Penting

Seseorang cenderung untuk memiliki sikap yang konformis atau searah dengan sikap orang yang dianggapnya penting. Kecenderungan untuk berafiliasi dan keinginan untuk menghindari konflik dengan orang yang dianggap penting tersebut.

### d. Media Massa

Berbagai bentuk media massa seperti televisi, radio, surat kabar majalah, dan lain - lain, mempunyai peran besar dalam pembentukan opini dan kepercayaan seorang karyawan. Dalam penyampaian informasi sebagai tugas pokoknya, media massa membawa pesan-pesan yang berisi sugesti yang dapat mengarahkan

opini. Adanya informasi baru mengenai sesuatu hal memberikan landasan kognitif baru bagi terbentuknya sikap. Pesan-pesan sugestif yang dibawa oleh informasi tersebut, apabila cukup kuat, akan memberi dasar efektif dalam menilai sesuatu hal sehingga terbentuklah arah sikap tertentu.

e. **Institusi Atau Lembaga Kependidikan Dan Lembaga Agama**

Lembaga pendidikan serta lembaga agama sebagai suatu sistem mempunyai pengaruh dalam pembentukan sikap dikarenakan keduanya meletakkan dasar pengertian dan konsep moral dalam diri seseorang. Pemahaman akan baik buruk garis pemisah antara yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan diperoleh dari pendidikan dan dari pusat keagamaan serta ajaran-ajarannya.

f. **Faktor Emosi Dalam Diri Individu**

Tidak semua bentuk sikap ditentukan oleh situasi dan pengalaman pribadi seseorang. Kadang-kadang, suatu bentuk sikap merupakan pernyataan yang didasari oleh emosi yang berfungsi sebagai semacam penyaluran frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego. Sikap demikian dapat merupakan sikap yang sementara dan segera berlalu begitu frustrasi telah hilang akan tetapi dapat pula merupakan sikap yang lebih konsisten dan bertahan lama.

### **FAKTOR-FAKTOR SIKAP KARYAWAN ATAU SIKAP KERJA**

Faktor yang mempengaruhi sikap kerja menurut Blum dan Naylor (Suhendi 2009), berpendapat bahwa adalah sebagai berikut:

1. **Kondisi Kerja**

Situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik ataupun lingkungan sosial yang menjamin akan memengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Adanya rasa nyaman akan memengaruhi semangat dan kualitas karyawan.

2. **Pengawasan Atasan**

Seorang pemimpin yang melakukan pengawasan terhadap karyawan dengan baik dan penuh perhatian pada umumnya mampu memengaruhi sikap dan semangat kerja karyawan.

3. **Kerja Sama Dari Teman Sekerja**

Adanya teman sekerja yang dapat bekerja sama sangat mendukung kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 4. Keamanan

Adanya rasa aman yang tercipta serta lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja.

#### 5. Kesempatan Untuk Maju

Adanya jaminan masa depan yang lebih baik dalam hal karier, baik promosi jabatan dan jaminan hari tua.

#### 6. Fasilitas Kerja

Tersedianya fasilitas-fasilitas yang digunakan karyawan dalam pekerjaannya.

#### 7. Gaji

Rasa senang terhadap imbalan yang diberikan perusahaan, baik berupa gaji pokok, tunjangan, dan sebagainya akan memengaruhi sikap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **ASPEK- ASPEK PENDUKUNG SIKAP KARYAWAN**

Aspek-aspek yang mendukung sikap kerja karyawan menurut Osada dalam Suhendi (2009) menguraikan aspek-aspek sikap kerja tersebut dibagi menjadi lima hal penting, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Pemilahan

Pemilahan berarti memilah segala sesuatu dengan aturan atau prinsip tertentu. Langkah yang harus ditempuh adalah membagi segala sesuatu ke dalam kelompok sesuai dengan urutan kepentingannya dan membaginya dengan memutuskan mana yang penting dan mana yang sangat penting. Pemilihan merupakan dasar dari sikap kerja.

#### 2. Penataan

Penataan bertujuan menghilangkan proses pencarian. Dalam penataan, yang diutamakan adalah penghapusan proses pencarian dan manajemen fungsional dengan cara mendasarkan pada seberapa banyak yang bisa disimpan dalam pikir/otak dan bertindak dengan cepat.

#### 3. Pembersihan

Pembersihan merupakan salah satu bentuk pemeriksaan. Hal yang diutamakan dalam pembersihan adalah pemeriksaan terhadap tindakan yang dilakukan dan

menciptakan sikap kerja yang tidak memiliki cacat ataupun cela. Prinsipnya adalah pemeriksaan dan tingkat kebersihan.

#### 4. Pemantapan

Pemantapan berarti terus-menerus dan segera berulang-ulang memelihara penilaian, penataan, dan pembersihannya. Prinsip pemantapan adalah inovasi dan manajemen diri untuk mencapai dan memelihara kondisi yang sudah dimantapkan sehingga dapat bertindak dengan cepat.

#### 5. Pembiasaan

Pembiasaan berarti menanamkan kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang benar. Prinsip yang digunakan adalah menciptakan suatu sikap kerja yang sesuai melalui kebiasaan dan perilaku yang baik sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan mematuhi peraturan.

### **JENIS SIKAP KARYAWAN**

Berbagai jenis sikap menurut Robbins (2003) terdiri hanya dari tiga jenis sikap. Sikap-sikap tersebut yaitu, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja (Robbins, 2003). Berikut ini uraian sikap-sikap tersebut:

#### 1. Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Menurut Agustini (2011) kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan hubungannya dengan rekan kerja.

#### 2. Keterlibatan Pekerjaan

Keterlibatan pekerjaan (*job involvement*) mengukur tingkat sampai mana individu secara psikologi memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri. Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan.

### 3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional (*organizational commitment*), yang defenisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Perilaku organisasi menurut Robbins (2008) merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

### **INDIKATOR SIKAP KARYAWAN**

Sikap karyawan merupakan perilaku individu yang dapat diukur. Dan merupakan evaluasi menyeluruh terhadap sesuatu objek tertentu. Adapun indikator sikap karyawan tersenut dapat diukur dari sikap karyawan terhadap beberapa faktor dibawah ini :

#### 1. Pekerjaan itu sendiri

Merupakan pekerjaan yang biasa dilakukan oleh karyawan tersebut hal ini dapat diukur dari beban kerja, jam kerja, dan sebagainya.

#### 2. Rekan kerja

Yaitu karyawan yang mempunyai level/tingkat jabatannya sama hal ini dapat diukur melalui kerja sama, berkomunikasi, dan sebagainya.

#### 3. Atasan

Adalah seseorang yang memiliki jenjang/level yang lebih tinggi dan memiliki kekuasaan yang lebih besar dari bawahannya. Hal ini dapat diukur dari komunikasi, tugas-tugas yang diberikan.

4. Lingkungan fisik perusahaan

Terdapat disekitar atau didalam ruangan perusahaan seperti, pencahayaan, suasana, dan sebagainya.

5. Peraturan Norma yang berlaku pada perusahaan

Hal-hal yang mengatur dan mengikat karyawan pada perusahaan. Misalnya tata tertib perusahaan.

6. Program-program yang diterapkan perusahaan

Yaitu merupakan rencana jangka pendek yang di buat untuk pengembangan diri karyawan seperti misalnya program pensiun, konfensasi dan sebagainya.

### **RANGKUMAN**

Sikap kerja (work attitudes) adalah pernyataan evaluatif positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka.

Sikap terbentuk dari adanya interaksi yang dialami oleh individu. Interaksi mengandung arti lebih dari pada sekedar adanya kontak dan hubungan antar individu sebagai anggota kelompok. Individu sebagai anggota kelompok membentuk hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi pola perilaku masing-masing individu. Individu bereaksi membentuk pola sikap tertentu terhadap berbagai objek psikologis yang dihadapinya.

### **LATIHAN**

1. Apa yang dimaksud dengan sikap kerja?
2. Bagaimana pentingnya sikap kerja bagi diri karyawan?
3. Bagaimana pembentukan sikap kerja yang baik?
4. Apa saja faktor-faktor sikap kerja?
5. Sebutkan macam-macam sikap kerja!

### **PERTANYAAN UNTUK DISKUSI**

Bagaimana tanggapan Saudara apabila karyawan memiliki sikap kerja yang dicerminkan melalui komitmen kerja yang rendah, jelaskan cara-cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar karyawan memiliki komitmen kerja yang tinggi!

## **BAB VIII**

### **SEMANGAT KERJA**

#### **PENGANTAR**

Setiap organisasi selalu berusaha agar dapat meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu mencari cara guna menimbulkan semangat kerja para karyawan. Hal ini merupakan masalah yang penting, sebab semangat kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan dapat lebih cepat diselesaikan dan dapat pula mencapai hasil yang lebih baik dan akhirnya terjadi peningkatan produktivitas kerja para karyawan tersebut.

#### **ARTI PENTINGNYA SEMANGAT KERJA**

semangat kerja menurut Moekijat (1997) menyatakan bahwa menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah. Menurut Gondokusumo (1995), semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama.

Semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Dengan demikian, semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Semangat kerja sangat penting bagi organisasi. Adapun manfaat-manfaat yang dapat diperoleh dari adanya semangat kerja dari para karyawan adalah sebagai berikut:

1. Semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan disiplin kerja para karyawan
2. Dengan semangat kerja yang tinggi dari para karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat

3. Dengan semangat kerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan
4. Semangat kerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain
5. Semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada,
6. Karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi biasanya mempunyai prestasi kerja yang lebih baik

### **PENGERTIAN SEMANGAT KERJA**

Semangat kerja adalah sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya. Kemudian, Moekijat (1997) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan kemauan sekelompok orang untuk bekerja giat dan terpadu dalam mengerjakan tujuan bersama. Sedangkan semangat kerja menurut Nitisemito (1996) adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Alfred R. Lateiner & J. E. Lavine (1983) menyatakan bahwa semangat kerja adalah sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya. Paul M. Muchinsky (1993) pula menyatakan Semangat kerja merupakan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik. M. As'ad (2003) pula menyatakan Semangat kerja merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

Dari pendapat para ahli sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap individu untuk melakukan pekerjaan dengan lebih giat, bekerjasama, berdisiplin dan tanggung jawab sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih cepat dan baik. Semangat kerja adalah kemauan dari setiap individu atau kelompok untuk saling bekerja sama dengan giat, disiplin, dan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.

## **DIMENSI SEMANGAT KERJA**

Agar dapat memberikan hasil kerja yang terbaik, karyawan tentu memiliki semangat tersendiri. Semangat inilah yang kemudian menjadi motivasi bagi karyawan untuk semakin memberikan kinerja yang optimal dan memberi kontribusi bagi perusahaan. Berkaitan dengan semangat kerja ini, maka motivasi tersebut dibagi menjadi dua garis besar.

### **Motivasi Intrinsik**

Pada motivasi intrinsik atau motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang, lebih mengarah pada tingkat kepuasan atas kinerja (*performance*) yang ditunjukkannya. Dalam hal ini apabila karyawan diberikan *feedback* berkala atau evaluasi yang rutin atas kerjanya, maka karyawan akan mampu menilai seberapa besar kinerja mereka. Umpan balik yang bisa diberikan berupa pujian, laporan kedisiplinan, laporan tertulis, hingga peringatan.

### **Ekstrinsik**

Untuk memotivasi secara ekstrinsik atau motivasi dari luar, adalah dengan memberikan karyawan kepastian akan kinerja yang dilakukan. Biasanya dilakukan dengan memberikan bonus. Untuk diketahui, ada tiga tipe bonus. Yakni *small* bonus di mana seseorang mampu menunjukkan *performance* sedikit di atas standar perusahaan. Ada pula yang disebut *medium* bonus. Bonus ini ditunjukkan bagi seseorang yang mampu menunjukkan kinerja di atas standar dan bersifat kontinyu. Dan yang terakhir adalah *special* bonus, yaitu ketika seseorang karyawan berhasil menunjukkan prestasi kinerja yang melebihi dari prestasi karyawan lainnya. Ada pula kepastian akan upah yang diberikan. Dan diberikan pula kesempatan untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi. Karenanya, dengan mengefektifkan kedua motivasi ini, maka seseorang karyawan mampu memberikan *performance* yang maksimal.

Semangat kerja muncul dari dalam diri karyawan yang sifatnya abstrak, tetapi sangat penting dalam dunia kerja. Semangat kerja ini dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yaitu

1. Semangat kerja tinggi

Semangat kerja yang tinggi dari para karyawan akan membawa sumbangan positif bagi perusahaan. Karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi karakteristiknya adalah bekerja dengan senang hati, menyelesaikan tugas

dengan tepat waktu, dapat berinteraksi dengan baik, mempunyai partisipasi kerja, dapat bekerja sama dengan teman sejawat, dan inovatif.

2. Semangat kerja rendah

Karyawan dengan semangat kerja yang rendah akan dapat memberikan nilai yang negatif bagi perusahaan dimana semangat kerja yang rendah ditandai dengan kegelisahan, yaitu perpindahan, ketidakhadiran, keterlambatan, ketidakdisiplinan, menurunnya hasil kerja, bekerja tidak tenang, menunda pekerjaan, bersifat menunggu perintah, tidak kreatif.

### **DETERMINAN SEMANGAT KERJA**

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, apabila dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jarih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam perjalanan

### **UNSUR-UNSUR SEMANGAT KERJA**

Semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan kerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan. Adapun unsur-unsur semangat kerja adalah sebagai berikut :

## **Presensi**

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi / lembaga selalu mengharapkan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi/ lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

Presensi atau kehadiran karyawan dapat diukur melalui:

- a. Kehadiran pegawai di tempat kerja
- b. Ketepatan pegawai datang/pulang kerja
- c. Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi

## **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan ketaatan seseorang terhadap suatu peraturan yang berlaku dalam organisasi yang menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan, bukan karena adanya paksaan. Disiplin kerja merupakan suatu kekuasaan yang berkembang dalam penyesuaian diri dengan sukarela kepada ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai dari pekerja. Disiplin kerja juga merupakan kemauan dan kepatuhan untuk bertingkah laku sesuai dengan peraturan yang ada di instansi yang bersangkutan.

## **Kerjasama**

Kerjasama merupakan tindakan konkret seseorang dengan orang lain. Kerjasama juga diartikan sebagai suatu sikap dari individu maupun kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi, baik dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahan.

Untuk mengukur tingkat kerjasama digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Kesadaran pegawai untuk bekerjasama dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahannya.

- b. Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.

### **Tanggung jawab**

Tanggung jawab merupakan keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya.

Tanggung jawab juga merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah diwajibkan kepadanya, dan jika terjadi kesalahan yang disebabkan karena kelalaiannya, maka seseorang dapat dituntut atau dipersoalkan. Tingkat tanggung jawab seseorang dapat melalui:

- a. Dapat dituntut atau dipersoalkan. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
- c. Melaksanakan tugas atau perintah yang diberikan dengan sebaik-baiknya.
- d. Mempunyai kesadaran bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan instansi, tetapi juga untuk kepentingan dirinya sendiri.

### **Produktivitas kerja**

Produktivitas adalah rasio antara produksi yang dapat dihasilkan dengan keseluruhan biaya yang telah dikeluarkan untuk keperluan produk itu. Produktivitas juga diartikan sebagai efisiensi modal dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan barang atau jasa dengan menggunakan berbagai sumber produksi sesuai dengan mutu dan jangka waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain seperti ketrampilan, disiplin, sikap dan mental, etika kerja, motivasi kerja, kesehatan, penghasilan, jaminan social, lingkungan kerja, manajemen dan berprestasi.

### **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT KERJA**

Semangat kerja karyawan di tempat kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang membuat naik turunnya semangat kerja tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menyangkut kepuasan di luar pekerjaan seperti pendapatan, rasa aman, dan lingkungan kerja.
2. Menyangkut kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu minat kerja, peluang untuk maju, prestise dalam organisasi, dan kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaan.
3. Menyangkut kepuasan pribadi seperti kebanggaan pekerja atas pekerjaannya, perasaan telah diberlakukan dengan baik, dan kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerja.

Apabila karyawan sudah merasa puas dengan faktor-faktor yang telah dikemukakan sebelumnya maka biasanya karyawan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi yang tentu saja akan berujung dengan peningkatan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas tidaklah berarti membuat karyawan bekerja lebih lama atau bekerja lebih keras, tetapi peningkatan produktivitas lebih banyak menekankan hasil dari perencanaan yang tepat, investasi yang bijaksana, teknologi yang baru, cara kerja yang lebih baik, dan efisiensi yang lebih tinggi. Selain itu, produktivitas kerja bergantung pula pada usaha yang penuh dari kesadaran tiap-tiap karyawan yang tercermin dari semangat kerja yang tinggi.

Semangat bekerja karyawan rupanya juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan. Kondisi iklim kerja akan mempengaruhi kondisi motivasi dan semangat kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan. Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi atau unit kerja, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif. Dan pada akhirnya, akan memberi motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja.

Faktor yang signifikan berpengaruh terhadap tingkat keterlibatan karyawan dalam menghasilkan kinerja tinggi di antaranya aspek kepemimpinan, yang di dalamnya juga terkait dengan aspek komunikasi dan arahan dari pemimpin ke seluruh anggota organisasi atau unit kerja. Survei yang dilakukan oleh salah satu perusahaan konsultan global menyatakan bahwa naik turunnya iklim kerja sebesar 70 persen di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Sementara naik turunnya kinerja sebesar 30 persen di pengaruhi oleh iklim kerja.

Jadi, jika mau memperbaiki kinerja 30 persen lebih tinggi, cukup dengan memperbaiki iklim kerja, dan gaya kepemimpinan. Dengan catatan faktor-faktor lain dianggap tetap atau stabil. Hal tersebut, menunjukkan bagaimana kriticalnya peran pemimpin di setiap lapisan organisasi dalam menentukan motivasi karyawan, melalui iklim kerja yang diciptakan.

## **KARAKTERISTIK SEMANGAT KERJA**

Semangat kerja agak sukar diukur karena sifatnya abstrak. Semangat kerja merupakan gabungan dari kondisi fisik, sikap, dan perasaan karyawan. Karakteristik semangat kerja karyawan dapat diketahui dari indikator di bawah ini, yaitu :

### **Disiplin**

Disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan. Usaha-usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui tata tertib atau peraturan yang jelas juga harus ada penjabaran tugas dan wewenang yang jelas, tata cara atau tata kerja yang sederhana yang dapat dengan mudah diketahui oleh setiap karyawan. Disiplin dapat diukur dengan cara, yaitu kepatuhan karyawan pada jam kerja, kepatuhan karyawan pada perintah (instruksi) dari atasan, taat pada peraturan dan tata tertib yang berlaku, penggunaan dan pemeliharaan bahan, penggunaan peralatan dan perlengkapan kantor, dan bekerja dengan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi.

### **Kerja sama**

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya. Kerja sama dapat dilihat dari kesediaan para karyawan untuk bekerja sama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan untuk mencapai tujuan bersama, kesediaan untuk saling membantu di antara teman-teman sekerja dan juga dengan atasan sehubungan dengan tugas-tugasnya, dan adanya keaktifan dalam kegiatan organisasi. Kerja sama adalah refleksi dari semangat dan akan baik jika semangat tinggi. Semangat yang tinggi membuat kerja sama lebih baik dan ada kesediaan saling membantu.

## **Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, serta kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering mangkir, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Oleh karena itu, karyawan akan merasa puas atas kerja yang telah dilaksanakan jika yang dikerjakan dianggap memenuhi harapan sesuai dengan tujuannya.

## **Tanggung Jawab**

Tanggung jawab adalah kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas tindakan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat diukur melalui:

- a. Kesanggupan bekerja dan melaksanakan perintah dari atasan
- b. Mampu melaksanakan tugas dengan cepat dan benar
- c. Mampu melaksanakan tugas dengan baik
- d. Kesadaran bahwa tugas menjadi tanggung jawabnya dan menjadi kepentingan sendiri.

## **GEJALA TURUNNYA SEMANGAT KERJA**

Atasan hendaknya dapat mengetahui gejala-gejala turunnya semangat kerja dari tiap karyawan. Dengan mengetahui gejala turunya semangat kerja maka atasan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan masalah tersebut sedini mungkin. Adapun gejala-gejala turunnya semangat kerja tersebut antara lain :

1. Tingkat absensinya yang tinggi. Untuk melihat apakah naiknya tingkat absensi tersebut merupakan sebab turunnya semangat kerja maka kita tidak boleh melihat naiknya tingkat absensi ini secara perorangan tetapi harus dilihat secara rata-rata.
2. Kegelisahan dimana-mana. Kegelisahan di lingkungan kerja akan terjadi bilamana semangat dan kegairahan kerja turun, sebagai seorang pemimpin, kita harus dapat mengetahui adanya kegelisahan-kegelisahan yang timbul di

lingkungan kerja perusahaan. Kegelisahan ini dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluhan dan lain-lain.

3. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut, terutama adalah disebabkan karena ketidaktenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka berusaha untuk mencari pekerjaan yang lain yang dianggap lebih sesuai. Tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan tersebut.
4. Tuntutan yang seringkali terjadi. Tuntutan sebenarnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
5. Pemogokan. Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah bilamana terjadi pemogokan. Hal ini disebabkan pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan dan kegelisahan para karyawan.

#### **SEBAB-SEBAB TURUNNYA SEMANGAT KERJA**

Turunnya semangat dan kegairahan kerja itu karena banyak sebab, misalnya : upah yang terlalu rendah, ketidaksesuaian dengan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut makaperusahaan harus dapat menemukan penyebab dari turunnya semangat dan kegairahan kerja tersebut. Pada prinsipnya turunnya semangat dan kegairahan kerja disebabkan karena ketidakpuasan dari para karyawan. Sumber ketidakpuasan dapat bersifat material dan non material. Yang bersifat material misalnya : rendahnya upah yang diterima, fasilitas yang minim dan lain-lain. Sedangkan yang bersifat non material misalnya : penghargaan sebagai manusia, kebutuhan untuk partisipasi dan lain-lain.

#### **CARA MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA**

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja para karyawannya semaksimal mungkin, dan batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja dapat ditempuh dengan cara :

1. Gaji yang adil dan sesuai. Setiap perusahaan seharusnya memberikan gaji yang sesuai kepada karyawannya. Sesuai berarti jumlah uang yang mampu dibayarkan perusahaan sesuai dengan keahlian, pendidikan dan pengalaman karyawan.
2. Pemberian fasilitas yang menyenangkan. Setiap perusahaan bilamana memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi karyawannya. Fasilitas itu dapat berupa perumahan, tempat ibadah, kantin, dan sebagainya.
3. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat. Posisi yang tepat maksudnya adalah sesuai dengan ketrampilan masing-masing, yang terkenal dengan istilah "*the right man on the right place*", ketidaktepatan menempatkan posisi para karyawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan kurang lancar dan hasilnya tidak memuaskan.
4. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju. Dengan adanya kesempatan untuk maju maka akan mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
5. Menghargai para karyawan. Pemimpin perusahaan harus dapat menghargai diri karyawannya bila mereka ingin dihargai. Sebagian orang ada yang merasa lebih senang bekerja dengan gaji yang rendah tapi dihargai daripada dengan gaji yang tinggi tetapi perusahaan tersebut merendahkan mereka.
6. Mengajak karyawan untuk berunding serta mengatasi pelaksanaan pada perusahaan. Apabila pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya mengalami suatu masalah untuk dipecahkan secara pribadi maka karyawan perlu diajak berunding.
7. Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, perusahaan dalam melaksanakan program pensiun bagi karyawan.
8. Hubungan yang baik antara semua anggota organisasi. Misalnya dengan menciptakan suasana santai. Memberikan suasana santai bagi karyawan dimaksudkan agar karyawan tidak mengalami kebosanan dalam melakukan pekerjaan tiap hari.

Ada saatnya para karyawan merasa terjebak dalam rutinitas pekerjaan yang membosankan dengan pekerjaan yang sama setiap hari, tantangan yang minim, dan

gaji yang tidak mengalami kenaikan. Oleh sebab itu pihak perusahaan dapat membantu karyawan mereka meningkatkan kompetensi dan semangat kerja mereka. Berikut adalah beberapa langkah yang bisa diambil manajemen perusahaan :

- a. Analisa kebutuhan perusahaan atau kebutuhan departemen.

Fokuskan pada kompetensi strategis yang yang benar-benar dibutuhkan perusahaan atau departemen. Analisa ini tidak bersifat permanen. Di masa yang akan datang akan diperlukan analisa ulang sejalan dengan perubahan pada prioritas departemen atau perusahaan pada umumnya.

- b. Analisa karyawan dan kebutuhan karyawan

Perhatikan karyawan yang telah menduduki posisi yang sama setelah bertahun-tahun bekerja. Apa yang perlu diperbaiki dari performa kerja mereka? Apakah kompetensi dan kematangan mereka sebagai karyawan berkembang? Sesuaikan dengan kebutuhan departemen dan perusahaan, lalu buatlah daftar keterampilan dan *knowledge* yang harus diupgrade dari karyawan.

- c. Implementasikan dengan pelatihan atau training

Sesuai dengan hasil analisa, koordinasikan dengan HRD mengenai program pengembangan yang dibutuhkan karyawan. Karyawan senior mungkin merasa *offended* karena diharuskan mengikuti training kembali saat mereka sudah bertahun-tahun bekerja. Berikan pengertian bahwa pelatihan diberikan bukan karena kompetensi mereka tidak sesuai standar perusahaan namun kebutuhan manajemen untuk terus mengembangkan kemampuan karyawan, demi produktifitas perusahaan.

- d. *Sharing session*

Bagi karyawan yang sudah dianggap senior dalam bidangnya, berilah kesempatan kepada mereka untuk membagi pengalaman mereka kepada karyawan lainnya. Tidak hanya karyawan junior yang akan terinspirasi, rekan senior pun akan merasa terhormat mendapatkan kesempatan untuk memberikan 'training' kepada karyawan lainnya.

- e. Ciptakan suasana kerja yang menyenangkan

Siapapun akan bekerja dengan semangat di lingkungan kerja yang dinamis dengan rekan kerja yang antusias. Banyak cara untuk menciptakan hal ini, diantaranya ; mengadakan kompetisi antar departemen, pemilihan karyawan

terbaik, mengadakan *regular meeting* tempat semua karyawan bebas menyampaikan opininya.

## **RANGKUMAN**

Semangat kerja sebenarnya berada pada satu rentangan yang dapat bergerak dari suasana batin positif ke suasana batin negatif. Semangat kerja dapat berubah dari semangat kerja rendah menjadi semangat kerja tinggi atau sebaliknya sesuai dengan faktor yang mempengaruhi dan upaya untuk membangun semangat kerja.

Membina semangat kerja karyawan perlu dilakukan secara terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa dan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan kondisi demikian, karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Pembinaan semangat kerja dalam suatu perusahaan tentulah dilakukan oleh pimpinan sebagai atasan langsung karyawan bersangkutan. Pembinaan semangat kerja akan dapat berhasil jika pimpinan benar-benar menempatkan dirinya bersama-sama dengan karyawan dan berusaha menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga turut mendukung terbinanya semangat kerja.

## **LATIHAN**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Apakah semangat kerja karyawan itu penting bagi perusahaan?
2. Apa yang akan dilakukan oleh pihak perusahaan apabila menemukan turunnya semangat kerja para karyawan?
3. Mengapa semangat kerja itu dapat mempengaruhi tingkat disiplin para karyawan?
4. Jelaskan gejala-gejala turunnya semangat kerja karyawan.
5. Jelaskan pula alasan-alasan menurunnya semangat kerja tersebut.

## **PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Perusahaan perlu meningkatkan semangat kerja karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut, semangat kerja yang bagaimanakah yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan? Dan apa pengaruh motivasi kerja terhadap semangat kerja tersebut ? Jelaskan jawaban saudara.

## **BAB IX**

### **DISIPLIN KERJA**

#### **PENGANTAR**

Disiplin kerja harus diperhatikan oleh seluruh anggota organisasi agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Penerapan disiplin kerja dalam suatu perusahaan akan menjadi pedoman bagi karyawan, sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi.

#### **PENGERTIAN DISIPLIN KERJA**

Disiplin diartikan berbeda menurut beberapa pandangan. Disiplin diartikan oleh Soegeng Prijodarminto (1990), sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Dalam hal ini sikap dan perilaku yang demikian tercipta melalui proses binaan keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungannya. Disiplin akan membuat seseorang dapat membedakan hal-hal apa saja yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan dan yang tidak seharusnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang). Singodimedjo dalam Sutrisno (2009) mendefinisikan disiplin sebagai sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Pada bagian lain, Jerry Wyckoff dan Barbara C. Unel (dalam [http://www.Sulistriyani.Blogspot.Com/2010\\_07\\_01\\_archive.htm/](http://www.Sulistriyani.Blogspot.Com/2010_07_01_archive.htm/)), menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran, kemauan dan kesediaan kerja orang lain agar dapat taat dan tunduk terhadap semua peraturan dan norma yang berlaku, kesadaran kerja adalah sikap sukarela dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab bagi seorang karyawan. Karyawan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya itu dengan paksaan. Kesediaan kerja adalah suatu sikap perilaku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan tugas pokok sebagai seorang karyawan. Karyawan harus memiliki prinsip dan memaksimalkan

potensi kerja, agar karyawan lain mengikutinya sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin dalam bekerja.

Hodges (dalam Alvin, 1993), mengatakan bahwa disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku karyawan terhadap peraturan organisasi. Niat dapat diartikan sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu atau kemauan untuk menyesuaikan diri dengan peraturan. Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan dan kehendak untuk menaati peraturan. Artinya, seseorang yang dikatakan memiliki disiplin yang tinggi tidak semata-mata taat dan patuh pada peraturan secara kaku dan mati, namun juga mempunyai kehendak (niat) untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi.

Stuart Emmel (dalam <http://www.realndi.multiply.com/journal>) mendefinisikan disiplin sebagai suatu sistem aturan untuk mengendalikan perilaku. Fungsi utama disiplin di tempat kerja adalah mendorong karyawan yang belum memuaskan untuk menjadi lebih baik. Titik fokus pada peningkatan berarti bahwa disiplin adalah mengenai mencoba untuk mencapai, dan tidak menggunakan tuduhan/maksud buruk. Hukuman dipergunakan hanya pada saat terakhir, saat cara lain telah gagal. Oleh karena itu, tujuan utama pendisiplinan menurut Emmel adalah untuk meningkatkan, mengoreksi, mencegah, dan meluruskan kembali tindakan yang tidak sesuai dengan aturan, membawa karyawan agar sesuai dengan standar perusahaan dan mendorong peningkatan dan performa kerja pada tingkat yang lebih tinggi lagi.

Menurut Mondy dan Robert M. Noe (2005) disiplin adalah status pengendalian diri seseorang karyawan, sebagai tanda ketertiban dan kerapian dalam melakukan kerjasama dari sekelompok unit kerja di dalam suatu organisasi (*someone status selfcontrol as orderliness sign order and accuration in doing cooperation from a group of unit work in a organization*).

Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesiediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan pekerjaan dengan baik, mematuhi peraturan dan norma-

norma berlaku. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik jika sebagian besar karyawan menaati peraturan yang ada.

Menurut Anoraga (2004) disiplin kerja adalah sikap kejiwaan atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti dan mematuhi segala peraturan yang ditentukan. Sedangkan menurut Siagian pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja secara kooperatif dengan karyawan yang lain.

Selanjutnya, Davis dan Newstrom dalam Mangkunegara (2005) menyatakan disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (*Discipline is Management Action to Enforce Organization Standards*).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan disiplin adalah kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama.

Berdasarkan pengertian atau pendapat sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Disiplin kerja digunakan untuk mendidik karyawan yang berperilaku tidak taat pada peraturan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang disiplin berarti karyawan yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku dikantornya atau organisasinya. Dari beberapa pengertian yang diungkapkan di atas tampak bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup: (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar.

Adapun aspek-aspek dalam disiplin, yaitu :

1. Sikap mental (*mental attitude*), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
2. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan

pengertian yang mendalam atau kesadaran bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standar merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.

3. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati untuk mentaati segala hal dengan cermat dan tertib.

Jackclass, membedakan disiplin dalam dua kategori, yaitu *self discipline* dan *social discipline*. *Self discipline* merupakan disiplin pribadi karyawan yang tercermin dari pribadinya dalam melakukan tugas kerja rutin yang harus dilaksanakan, sedangkan *social discipline* adalah pelaksanaan disiplin dalam organisasi secara keseluruhan.

Menurut Daniel M. Colyer, disiplin pada umumnya termasuk dalam aspek pengawasan yang sifatnya lebih keras dan tegas (*hard and coherent*). Dikatakan keras karena ada sanksi dan dikatakan tegas karena adanya tindakan sanksi yang harus dieksekusi bila terjadi pelanggaran.

Disiplin kerja dibicarakan dalam kondisi yang sering kali timbul bersifat negatif. Disiplin lebih dikaitkan dengan sanksi atau hukuman. Contohnya: bagi karyawan bank, keterlambatan masuk kerja (bahkan dalam satu menit pun) berarti pemotongan gaji yang disepadankan dengan tidak masuk kerja pada hari itu. Bagi pengendara sepeda motor, tidak menggunakan helm berarti bersiap-siap ditilang polisi.

Disiplin dalam arti yang positif seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli berikut ini. Hodges dalam Yuspratiwi (2001), mengatakan bahwa disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah diterapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

## **JENIS-JENIS DISIPLIN KERJA**

Semua kegiatan dalam hal untuk mendisiplinkan seluruh anggota organisasi adalah hal yang tidak mudah dan perlu dukungan dari seluruh anggota organisasi. Semua kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik. Di dalam perusahaan terdapat tiga jenis disiplin kerja, yaitu :

## **Disiplin Preventif**

Yaitu disiplin yang bertujuan untuk mencegah karyawan berperilaku yang tidak sesuai dengan peraturan. Tindakan tersebut mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan.

Keberhasilan penerapan pendisiplinan karyawan (disiplin preventif) terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Dalam hal ini terdapat tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen di dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu :

- 1.) Para anggota organisasi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.
- 2.) Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- 3.) Para karyawan didorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematikan prakarsa, kreativitas serta partisipasi sumber daya manusia.

## **Disiplin Korektif**

Yaitu disiplin yang bertujuan agar karyawan tidak melakukan pelanggaran yang sudah dilakukan. Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar

yang ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya disesuaikan pada tingkat pelanggaran yang telah terjadi.

Merupakan upaya penerapan disiplin kepada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap. Bila dalam instruksinya seorang karyawan dari unit kelompok kerja memiliki tugas yang sudah jelas dan sudah mendengarkan masalah yang perlu dilakukan dalam tugasnya, serta pimpinan sudah mencoba untuk membantu melakukan tugasnya secara baik, dan pimpinan memberikan kebijaksanaan kritikan dalam menjalankan tugasnya, namun seseorang karyawan tersebut masih tetap gagal untuk mencapai standar kriteria tata tertib, maka sekalipun agak enggan, maka perlu untuk memaksa dengan menggunakan tindakan korektif, sesuai aturan disiplin yang berlaku.

Tindakan sanksi korektif seyogyanya dilakukan secara bertahap, mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Sayles dan Strauss menyebutkan empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu: (1) peringatan lisan (*oral warning*), (2) peringatan tulisan (*written warning*), (3) disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*), dan (4) pemecatan (*discharge*). Di samping itu, dalam pemberian sanksi korektif seyogyanya memperhatikan tiga hal berikut: (1) karyawan yang diberikan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya; (2) kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri dan (3) dalam hal pengenaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan “wawancara keluar” (*exit interview*) pada waktu mana dijelaskan antara lain, mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu.

Pemberian sanksi korektif yang efektif terpusat pada sikap atau perilaku seseorang dalam unit kelompok kerja yang melakukan kesalahan dalam melakukan kegiatan kerja dan bukan karena kepribadiannya. Untuk itu, dalam penerapan sanksi korektif hendaknya hati-hati jangan sampai merusak seseorang maupun suasana organisasi secara keseluruhan. Dalam pemberian sanksi korektif harus mengikuti prosedur yang benar sehingga tidak berdampak negatif terhadap moral kerja anggota kelompok. Ada beberapa pengaruh negatif bilamana tindakan sanksi korektif dilakukan secara tidak benar, yaitu: (1) disiplin manajerial, (2) disiplin tim, (3) disiplin

diri. Pengaruh negatif atas penerapan tindakan sanksi korektif yang tidak benar akan berpengaruh terhadap kewibawaan manajerial yang akan jadi menurun, demikian juga dalam tindakan sanksi korektif dalam tim yang tidak benar dapat berakibat terhadap kurangnya partisipasi karyawan terhadap organisasi, dimana kerja tim akan menjadi tidak bersemangat dalam melaksanakan tugas kerja samanya, dan menjadi tercerai berai karena kesalahan tindakan disiplin tim.

### **Disiplin progresif**

Yaitu disiplin yang bertujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan tetapi juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan ini tentulah bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja karyawan. Kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar dimasa datang tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama.

### **PENDEKATAN-PENDEKATAN DISIPLIN**

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan yang berlaku, maka setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya agar penegakan disiplin dapat dijalankan. Para tenaga kerja perlu memperoleh pembinaan disiplin kerja melalui pendekatan-pendekatan disiplin.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), pendekatan-pendekatan dalam disiplin dibagi atas dua bagian, yaitu:

1. Pendekatan disiplin positif yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut
  - a. Konseling
  - b. Dokumentasi tertulis
  - c. Peringatan terakhir
  - d. Pemberhentian
2. Pendekatan Disiplin Progresif

Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai pendekatan-pendekatan dalam disiplin yang telah disebutkan di atas:

1) Pendekatan disiplin positif

Pendekatan disiplin positif berdasarkan filosofi bahwa pelanggaran merupakan tindakan yang biasanya dapat dikoreksi secara konstruktif tanpa perlu hukuman. Dalam pendekatan ini fokusnya adalah pada penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan, dan bukannya menggunakan hukuman (penalti) untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan.

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam disiplin positif :

a) Konseling

Konseling bisa menjadi penting dalam proses pendisiplinan, karena memberikan kesempatan kepada para manajer dan supervisor untuk mengidentifikasi gangguan perilaku kerja karyawannya dan mendiskusikan solusinya. Tujuan tahap ini adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan.

b) Dokumentasi tertulis

Jika perilaku karyawan tidak juga terkoreksi, maka pertemuan kedua dilakukan antara supervisor dengan si karyawan. Jika tahap pertama dilakukannya hanya secara lisan, maka tahap ini didokumentasikan dalam formulir tertulis. Sebagai bagian tahap ini, si karyawan dan supervisor menyusun solusi tertulis untuk mencegah munculnya persoalan yang lebih jauh.

c) Peringatan terakhir

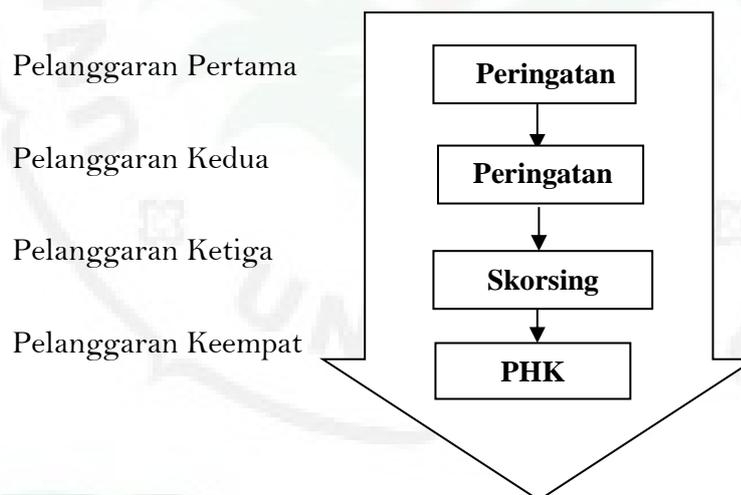
Ketika si karyawan tidak juga mengikuti solusi tertulis yang dicatat dalam tahap yang kedua, maka pertemuan peringatan terakhir dilakukan.

d) Pemberhentian

Jika karyawan gagal mengikuti rencana kerja yang sudah disusun dan terjadi masalah perilaku maka supervisor akan memberhentikan si karyawan tersebut.

## 2) Pendekatan disiplin progresif

Disiplin progresif melembagakan sejumlah langkah dalam membentuk perilaku karyawan. Gambar 1 menunjukkan sistem prosedur disiplin yang umum dalam disiplin progresif. Seperti prosedur dalam gambar tersebut, kebanyakan prosedur disiplin progresif menggunakan peringatan lisan dan tertulis sebelum berlanjut ke PHK. Dengan demikian, disiplin progresif menekankan bahwa tindakan-tindakan dalam memodifikasi perilaku akan bertambah berat secara progresif (bertahap). Jika si karyawan tetap menunjukkan perilaku yang tidak layak sebagai contoh, di sebuah perusahaan manufaktur tidak memberitahukan jika seorang karyawan absen mungkin akan menyebabkan timbulnya skorsing untuk pelanggaran yang ketiga kali di tahun yang sama. Skorsing mengirimkan pesan yang sangat kuat kepada karyawan bahwa perilaku yang tidak diharapkan haruslah diubah atau PHK mungkin akan terjadi.



**Gambar 1**

### **Prosedur Disiplin Progresif**

Sumber : Mathis dan Jackson (2002)

Agar berbagai tujuan pendekatan-pendekatan disiplin di atas tercapai, pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Yang dimaksud dengan secara bertahap adalah dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan, mulai dari yang paling ringan hingga kepada yang berat.

## TUJUAN PENEGAKAN DISIPLIN KERJA

Karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin hendaknya diberikan sanksi yang tepat guna menciptakan karyawan berperilaku positif dan dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

Secara khusus tujuan pembinaan disiplin kerja bagi karyawan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenakerjaan maupun peraturan dan kebijakan peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
6. Agar semua karyawan yang ada dalam perusahaan berperilaku secara bijaksana di tempat kerja dalam arti taat kepada peraturan dan keputusan, melayani tujuan yang sama seperti yang dilakukan undang-undang di masyarakat.
7. Untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif dalam mencapai efektivitas serta efisiensi kerja sehingga kinerja karyawan meningkat dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan meningkat.
8. Untuk menjamin adanya keselarasan antara tujuan perusahaan dengan tujuan masing-masing karyawan sehingga adanya potensi konflik kepentingan diantara karyawan dan perusahaan dapat diperkecil.

## **FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DISIPLIN KERJA**

Dengan adanya tata tertib yang ditetapkan, tidak dengan sendirinya para pegawai akan mematuhi. Perlu bagi pihak organisasi mengkondisikan karyawannya dengan tata tertib organisasi/perusahaan. Singodimedjo dalam Sutrisno, menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

### **1. Besar/kecilnya Pemberian kompensasi**

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa bahwa kerja keras yang dilakukannya akan mendapatkan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah diberikan pada organisasi/perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila karyawan/pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka usaha kerja yang dilakukan akan terganggu, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar atau di dalam, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin ke luar, atau memanfaatkan pekerjaannya sebagai sarana untuk menambah penghasilan. Dengan kata lain, dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu pegawai/karyawan untuk bekerja dengan tenang. Karena dengan menerima kompensasi yang wajar, kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

### **2. Ada/tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan**

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena dalam suatu organisasi/perusahaan, semua pegawai/karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan. Bagaimanapun juga, pemimpin merupakan contoh yang akan ditiru oleh bawahannya dalam bersikap. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya peraturan disiplin dalam perusahaan, maka ia adalah orang pertama yang mempraktekkan agar dapat diikuti oleh karyawan lainnya.

### **3. Ada/tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan**

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi/perusahaan, bila tidak ada peraturan yang tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Dengan adanya aturan tertulis yang jelas, para karyawan akan mendapatkan kepastian mengenai pedoman apa saja yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Sehingga akan menghindarkan diri dari perilaku yang tidak sesuai dengan peraturan tersebut.

### **4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan**

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian dari pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Melalui tindakan terhadap perilaku indisipliner, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Pada situasi demikian, maka semua pegawai akan menghindari sikap yang melanggar aturan yang akhirnya akan menimbulkan kerugian pada organisasi/perusahaan. Demikian pula sebaliknya, apabila pemimpin tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah jelas pelanggaran yang dibuat oleh karyawan, akan berdampak kepada suasana kerja dalam organisasi/perusahaan. Dimana karyawan akan meragukan pentingnya berdisiplin di tempat kerja.

### **5. Ada/tidaknya pengawasan pimpinan**

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan organisasi/perusahaan, perlu adanya pengawasan, yang akan mengarahkan pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan standar organisasi/perusahaan. Dengan menyadari bahwa sifat dasar manusia adalah selalu ingin bebas, tanpa terikat oleh peraturan, maka pengawasan diperlukan demi tegaknya disiplin dalam suatu organisasi/perusahaan.

## **6. Ada/tidaknya perhatian pemimpin kepada para karyawan**

Pegawai adalah manusia yang memiliki perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Sebagai manusia, karyawan tidak hanya membutuhkan penghargaan dengan pemberian kompensasi yang tinggi, tetapi juga membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpin. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan dicarikan jalan keluarnya, dan lain sebagainya. Pemimpin yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat secara fisik, tetapi juga dekat secara batin. Pemimpin yang demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh karyawan, sehingga akan berpengaruh besar terhadap prestasi dan semangat kerja karyawan.

## **7. Diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.**

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati bila bertemu di lingkungan kerja.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya sehingga karyawan akan turut bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan yang berhubungan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

## **PELAKSANAAN SANKSI PELANGGARAN DISIPLIN KERJA**

Pelaksanaan sanksi digunakan untuk mengetahui sejauh mana gambaran disiplin kerja bermanfaat bagi karyawan. Sanksi juga diharapkan dapat mendidik para karyawan, bagaimana seharusnya bertingkah laku dalam melaksanakan pekerjaan dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu perusahaan.

Sanksi indisipliner dilakukan untuk mengarahkan dan memperbaiki perilaku pegawai dan bukan untuk menyakiti. Tindakan pendisiplinan hanya dilakukan pada pegawai yang tidak dapat mendisiplinkan diri, menentang/tidak dapat mematuhi peraturan/prosedur organisasi. Melemahnya disiplin kerja akan mempengaruhi moral pegawai maupun pelayanan pasien secara langsung, oleh karena itu tindakan

koreksi dan pencegahan terhadap melemahnya peraturan harus segera diatasi oleh semua komponen yang terlibat dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara, pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin dilakukan dengan :

1. Pemberian Peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran tersebut dan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian pegawai.

2. Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan melemahkan disiplin yang ada. Di samping itu, memberi peluang melanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

3. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua-muda, tetap diperlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

Sanksi yang telah ditetapkan perusahaan akan efektif bila dilaksanakan tepat sasaran. Pelaksanaan sanksi yang tepat terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran peraturan memberi gambaran sejauh mana disiplin kerja memberi manfaat bagi pegawai.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2002) mendefinisikan disiplin sebagai penggunaan beberapa bentuk hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang. Penggunaan hukuman digunakan apabila manajer dihadapkan pada permasalahan perilaku bawahan yang tidak sesuai dengan peraturan dan prestasi kerja yang di bawah standar perusahaan. Daftar perilaku yang dapat dihukum adalah sebagai berikut:

1. Melanggar peraturan perusahaan

Seperti : mencuri, ketidakhadiran, keterlambat, tidur ketika bekerja, melanggar aturan dan kebijaksanaan keselamatan bekerja, memiliki dan menggunakan obat-obat terlarang ketika bekerja.

2. Melanggar etika bekerja

Seperti : mengancam pimpinan, pembangkangan perintah, menggunakan bahasa/kata-kata kotor, melakukan mogok kerja yang illegal.

3. Merugikan perusahaan

4. Seperti : memperlakukan pelanggan secara tidak wajar, memperlambat pekerjaan, menolak bekerjasama dengan rekan kerja, menolak untuk bekerja lembur, merusak peralatan.

Selanjutnya, Stuart Emmel membagi menjadi dua kriteria untuk permasalahan mengenai disiplin, yaitu:

- a. Perilaku menyakiti yang menyimpang. Biasanya akan membuat tindakan disiplin. Menyakiti orang lain dapat selalu dikategorikan sebagai masalah yang berhubungan dengan performa kerja maupun masalah hubungan /perilaku. Masalah performa kerja itu meliputi : kehadiran yang buruk dan absensi, hasil kerja yang buruk/ceroboh, dan kegagalan untuk mengikuti aturan, seperti kesehatan dan keselamatan kerja. Masalah hubungan kerja adalah tentang : penolakan untuk taat pada perintah yang logis dan perilaku yang merusak.
- b. Perilaku menyimpang yang fatal akan menyebabkan pemecatan. Kembali, perilaku menyimpang ini dapat dikategorikan baik sebagai masalah performa maupun hubungan. Masalah yang berhubungan dengan performa kerja adalah pengabaian fatal pada aturan yang menyebabkan kehilangan, kerugian pada perusahaan, pengabaian serius akan aturan kesehatan dan keselamatan kerja dan kehancuran yang disengaja terhadap properti perusahaan. Masalah yang terkait

dengan hubungan kerja adalah pencurian atau pemalsuan, serangan yang kejam atau perkelahian, perilaku yang merusak reputasi perusahaan, penggunaan alkohol dan obat-obatan terlarang di tempat kerja, dan ketidaktaatan yang fatal pada pimpinan.

Untuk memberlakukan hukuman terhadap pelanggaran disiplin perusahaan, terdapat beberapa syarat pemberlakuan hukuman, yaitu :

- a. Penentuan Waktu (*Timing*). Waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting. Hukuman dapat dilaksanakan setelah timbulnya perilaku yang perlu dihukum, segera atau beberapa waktu kemudian setelah perilaku tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keefektifan hukuman meningkat jika hukuman diberlakukan segera setelah tindakan yang tidak diinginkan dilakukan.
- b. Intensitas (*Intensity*). Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai itu relatif kuat. Maksud dari syarat ini ialah bahwa agar efektif, hukuman harus mendapatkan perhatian segera dari orang yang sedang dihukum. Hukuman berintensitas tinggi atau hukuman keras dapat menimbulkan rasa takut tertentudi tempat kerja yang mencegah seseorang melakukan hal yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan.
- c. Penjadwalan (*Scheduling*). Dampak hukuman tergantung pada jadwal berlakunya hukuman. Hukuman dapat diberlakukan setelah setiap perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal berlanjut), waktu berubah atau waktu tetap setelah perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal interval variabel atau tetap), atau setelah terjadinya sejumlah respon terhadap jadwal variabel atau tetap (jadwal rasio variabel atau tetap). Konsistensi penerapan setiap jenis jadwal hukuman adalah penting. Agar berjalan dengan efektif, penerapan hukuman secara konsisten diperlukan terhadap setiap karyawan yang melanggar aturan perusahaan.
- d. Kejelasan Alasan (*Claryfying the Reason*). Kesadaran atau pengertian memainkan peranan penting dalam pelaksanaan hukuman. Dengan memberikan alasan yang jelas mengenai mengapa hukuman dikenakan dan pemberitahuan mengenai konsekuensi selanjutnya apabila perilaku yang tidak diharapkan terulang kembali, secara khusus telah terbukti efektif dalam proses pendisiplinan

- karyawan. Memberikan alasan pada dasarnya memberitahu dengan pasti mengenai hal-hal yang tidak boleh dilakukan kepada orang yang bersangkutan.
- e. Tidak Bersifat Pribadi (*Impersonal*). Hukuman harus diberikan pada respon tertentu, bukan kepada orang atau pola umum perilakunya. Jika hukuman tidak bersifat pribadi (hanya berdasarkan perasaan suka atau tidak suka pemberi hukuman), kecil kemungkinannya bahwa orang yang dihukum mengalami dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan atau timbulnya kerenggangan hubungan yang permanen dengan manajer/atasan. Hal ini membutuhkan pengendalian diri yang kuat dan kesabaran dari orang yang menjatuhkan hukuman agar hukuman tidak bersifat pribadi.

Untuk mengatasi permasalahan disiplin, Emmel mengemukakan model tiga langkah, yaitu :

1. Langkah pertama adalah tahap investigasi yaitu untuk menemukan fakta yang terkait dengan tindakan indisipliner. Pendekatan ini membangun fakta yang objektif. Pertanyaan yang terkait pada tahap ini adalah:
  - a. Apa yang terjadi?
  - b. Kapan terjadi?
  - c. Di mana terjadi?
  - d. Mengapa terjadi?
  - e. Bagaimana terjadi?
  - f. Siapakah yang terlibat?
2. Langkah kedua adalah tahap memeriksa yang bertujuan untuk mengungkapkan masalah. Setelah membuat fakta-fakta, selanjutnya adalah mengungkapkan masalah dengan:
  - a. Melihat apakah terdapat penyimpangan mengenai fakta yang sebenarnya terjadi
  - b. Menentukan apakah perilaku tersebut termasuk dalam kategori menyimpang atau perilaku menyimpang yang fatal
  - c. Menentukan jenis masalah, apakah terkait dengan performa atau hubungan/perilaku
3. Langkah ketiga adalah tahap keputusan dimana pemimpin memutuskan tindakan apa yang diperlukan. Setelah fakta terkumpul dan permasalahan telah jelas, tahap

selanjutnya adalah tahap pengambilan keputusan/tindakan. Tindakan yang mungkin adalah sebagai berikut:

a. Tidak melakukan apa-apa

Tindakan ini akan mengakibatkan permasalahan yang timbul akan membesar dan semakin memburuk, menunjukkan bahwa pemimpin adalah seorang penunda yang tidak pernah mengambil tindakan yang jelas/tegas dan melemahkan semangat kerja yang lain.

b. Mengubah keadaan/situasi

Hal ini dapat berjalan dengan baik pada saat pemimpin telah yakin bahwa dengan mengubah keadaan/situasi dapat meningkatkan performa dan hubungan/perilaku di tempat kerja menjadi lebih baik.

c. Mengubah orang/karyawan

Langkah yang dapat dilakukan untuk merubah orang/karyawan diantaranya dengan menggunakan pendekatan konseling, mengadakan training (pelatihan), dan menggunakan prosedur disiplin.

### **INDIKATOR DISPLIN KERJA**

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Beberapa indikator disiplin itu adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.
2. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
3. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.
4. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.
5. Tanggungjawab, yaitu kesediaan karyawan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya

Apabila dalam diri karyawan telah tertanam kelima indikator di atas, maka seorang karyawan telah mencerminkan disiplin yang baik dan bertanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

## **RANGKUMAN**

Disiplin merupakan kemampuan untuk menguasai diri dan melaksanakan norma yang berlaku dalam kehidupan bersama. Disiplin kerja dapat terlihat apabila karyawan datang ke kantor teratur dan tepat waktu, jika mereka berpakaian rapi ditempat kerja, jika mereka menggunakan perlengkapan kantor dengan baik, jika mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dengan mengikuti cara kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan dan jika mereka menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Jadi, dapat dikatakan bahwa disiplin kerja menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan yang bersangkutan. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan tugasnya dengan baik.

## **LATIHAN**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Mengapa disiplin kerja merupakan faktor yang penting bagi suatu organisasi?
2. Apa yang membuat karyawan tidak melakukan disiplin kerja yang baik?
3. Perlukah perusahaan memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar disiplin kerja?
4. Jelaskan jenis-jenis disiplin kerja di dalam organisasi.
5. Jelaskan tujuan penegakan disiplin kerja.

## **PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Karyawan yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi menunjukkan karyawan tersebut yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi pula. Berikan tanggapan saudara terhadap pernyataan tersebut, berikan keterkaitan antara keduanya.

## **BAB X**

### **PRODUKTIVITAS KERJA**

#### **PENGANTAR**

Pentingnya produktivitas kerja mencakup banyak hal, dimulai dari produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas modal, produktivitas pemasaran, produktivitas produksi, produktivitas keuangan dan produktivitas produk. Produktivitas kerja berkaitan dengan pemasukan (*input*) dengan pengeluaran (*output*) yang dilakukan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Perusahaan dapat menilai kualitas kerja karyawan berdasarkan produktivitas kerja karyawan tersebut. Produktivitas kerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi dan meningkatkan prestasi perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang sudah ditentukan dapat tercapai.

#### **PENGERTIAN PRODUKTIVITAS KERJA**

Pada tahap awal revolusi industri di negara-negara Eropah, perhatian lebih banyak tertuju pada bidang produktivitas tenaga kerja, produktivitas produksi dan produktivitas pemasaran. Sedangkan di negara Jepang, perhatian peningkatan produktivitas tertuju pada produktivitas tenaga kerja dan produktivitas organisasi, sehingga keharmonisan kepentingan buruh dan majikan dipelihara dengan baik.

Setiap organisasi baik berbentuk perusahaan maupun lainnya akan selalu berupaya agar para anggota atau pekerja yang terlibat dalam kegiatan organisasi dapat memberikan prestasi dalam bentuk produktivitas kerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Secara umum, menurut ILO produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya. Greenberg yang dikutip oleh Sinungan (2003) mengartikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Siagian (2006) menyatakan bahwa produktivitas itu dipengaruhi oleh motivasi dan etos kerja, keterampilan dan kualitas tenaga kerja, pengupahan dan jaminan sosial.

Syarif (1991) menyatakan definisi produktivitas secara sederhana adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu. Sedangkan secara umum adalah bahwa produktivitas merupakan rasio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan.

Menurut Swastha dan Sukotjo (1995) produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut. Sedangkan George J. Washinis dalam Syarif (1991) memberi pendapat bahwa produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana, dan alam yang diperlukan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan. Menurut Profesor Luis Sabourin dalam Syarif (1991) adalah rumusan tradisional dari produktivitas total tidak lain adalah ratio dari apa yang dihasilkan terhadap saluran apa yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut. Menurut Moekijat (1997) produktivitas kerja biasanya dinyatakan dengan suatu imbalan dari hasil kerja rata-rata dalam hubungannya dengan jam kerja rata-rata dari yang diberikan dengan proses tersebut. Sedangkan konsep produktivitas menurut piagam OSLA tahun 1984 adalah :

- a. Produktivitas adalah konsep universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya.
- b. Produktivitas berdasarkan atas pendekatan multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan rencana pembangunan dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien namun tetap menjaga kualitas.
- c. Produktivitas terpadu menggunakan keterampilan modal, teknologi manajemen, informasi, energi, dan sumber daya lainnya untuk mutu kehidupan yang mantap bagi manusia melalui konsep produktivitas secara menyeluruh.
- d. Produktivitas berbeda di masing-masing negara dengan kondisi, potensi, dan kekurangan serta harapan yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan dalam

jangka panjang dan pendek, namun masing-masing negara mempunyai kesamaan dalam pelaksanaan pendidikan dan komunikasi.

- e. Produktivitas lebih dari sekedar ilmu teknologi dan teknik manajemen akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap mendasar pada motivasi yang kuat untuk terus menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang baik.

Menurut Komarudin (1992), produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini. Sedangkan menurut Simanjuntak (1987) produktivitas adalah kesadaran untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak daripada yang telah atau sedang berada dalam usahanya. Zainun (2001) juga memberikan pendapatnya bahwa produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*). Sedangkan menurut Sondang P Siagian (2006), produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal,

Menurut Handari Nawawi dan Kartini Handari (1990) secara konkrit konsep produktivitas kerja sebagai berikut:

- a. Produktivitas kerja merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan jumlah kerja yang dikeluarkan. Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar dari pada sumber tenaga kerja yang dipergunakan dan sebaliknya.
- b. Produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi penggunaan personal sebagai tenaga kerja). Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang, sehingga produktivitas hanya digambarkan melalui efisiensi personal dalam pelaksanaan tugas-tugas pokoknya.

Menurut Payman J. Simanjuntak (1985), produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari kemarin harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hasil kerja yang dicapai esok hari harus lebih baik dari yang diperoleh

hari ini. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa di dalam meningkatkan produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh. Sehingga dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalam produktivitas kerja terdapat unsur pokok yang merupakan kriteria untuk menilainya. Ketiga unsur tersebut adalah unsur-unsur semangat kerja, cara kerja, dan hasil kerja. Unsur semangat kerja dapat diartikan sebagai sikap mental para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dimana sikap mental ini ditunjukkan oleh adanya kegairahan dalam melaksanakan tugas dan mendorong dirinya untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Sehingga apabila kondisi yang demikian dapat dijaga dan dikembangkan terus menerus, tidak mustahil upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja akan dapat tercapai.

Untuk menilai semangat kerja karyawan dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hal ini sebagai mana dikemukakan oleh Lateiner & Lavine (1983) bahwa faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja yaitu kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Unsur kedua dari produktivitas kerja adalah cara kerja atau metode kerja. Cara atau metode kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat dilihat melalui kesediaan para pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien. Ukuran ketiga dari produktivitas kerja adalah hasil kerja. Hasil kerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Hasil kerja yang diperoleh oleh pegawai merupakan prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil kerja ini dapat dilihat dari jumlah atau frekuensi di atas standar yang ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa karyawan tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

Klinger dan Nanbaldian dalam Hasibuan (2005) menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2007) produktivitas adalah rasio *output* dan *input* suatu proses produksi dalam periode tertentu. *Input* terdiri atas manajemen,

tenaga kerja, biaya produksi, peralatan, serta waktu. *Output* meliputi produksi, produk penjualan, pendapatan, pangsa pasar, dan kerusakan produk.

*International Labour Orgaization* (ILO) dalam Hasibuan (2005) mengungkapkan bahwa produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut berupa : tanah, bahan baku dan bahan pembantu, pabrik, mesin, dan alat, serta tenaga kerja manusia.

Selanjutnya Hasibuan (2005) menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja.

Sinungan (2003) pula menyatakan bahwa produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap seperti ini akan mendorong munculnya suatu kerja yang efektif dan produktif, yang sangat diperlukan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja.

Berdasarkan pendapat dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan seluruh hasil kerja yang dinilai yang dilakukan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, produktivitas adalah hasil dari bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya. Demikian halnya jika produktivitas karyawan menurun dapat turut mempengaruhi dan menurunkan prestasi perusahaan dan tujuan yang ditetapkan akan sulit tercapai.

## **FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KERJA**

Setiap perusahaan menginginkan seluruh karyawannya dapat bekerja dan menghasilkan produk dengan maksimal. Perusahaan dalam memotivasi karyawan untuk bekerja merupakan hal yang rumit, karena dalam meningkatkan produktivitas melibatkan beberapa faktor. Selanjutnya, dibawah ini adalah hal-hal yang dapat meningkatkan maupun menurunkan produktivitas kerja karyawan, yaitu :

### **Motivasi**

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawannya supaya mereka lebih bersemangat dalam bekerja. Menurunnya motivasi kerja karyawan dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja dan pada akhirnya akan dapat menyebabkan menurunnya produktivitas kerja para karyawan tersebut.

### **Kemampuan**

Dalam menjalankan pekerjaannya karyawan dituntut memiliki kemampuan fisik dan mental yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk dapat mencapai produktivitas karyawan harus dapat menyeimbangkan antara kemampuan fisik dan mental yang dimiliki. Akan dapat terlihat jelas, apabila karyawan kurang mempunyai kemampuan dalam melakukan sesuatu pekerjaan, maka tentu saja produktivitas kerja karyawan tersebut akan rendah.

### **Ketetapan Penugasan**

Pimpinan harus dapat mengetahui keahlian, pengalaman, bakat, keterampilan, dan minat yang dimiliki oleh tiap karyawan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat ditempatkan sesuai dengan keahlian mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Penempatan yang tidak sesuai mengakibatkan ketidaknyamanan bagi karyawan sehingga dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- a. Kemampuan dan keahlian karyawan
- b. Kemampuan pimpinan perusahaan
- c. Lingkungan kerja yang baik
- d. Kompensasi
- e. Motivasi kerja karyawan
- f. Disiplin kerja karyawan
- g. Hubungan dengan rekan kerja
- h. Budaya organisasi
- i. Pendidikan dan pengalaman kerja.
- j. Kesehatan dan keselamatan pekerja karyawan

- k. Iklim kerja
- l. Pemeliharaan karyawan

## **PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KERJA**

Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja). Tingkat produktivitas kerja karyawan yang dapat diukur adalah:

- a. Penggunaan waktu

Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi:

- 1) Kecepatan waktu kerja
- 2) Penghematan waktu kerja
- 3) Kedisiplinan waktu kerja
- 4) Tingkat absensi

- b. Output yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan. Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran upah karyawan.

Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil hal-hal berikut:

- a. Pertambahan produksi dari waktu ke waktu
- b. Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu
- c. Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu
- d. Membandingkan hasil kerja pribadi dengan orang lain
- e. Membandingkan prestasi kerja pribadi dengan prestasi kerja orang lain

Alat pengukuran produktivitas karyawan perusahaan dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

- a. Berdasarkan fisik

Yaitu produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja.

b. Berdasarkan nilai

Yaitu ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dollar.

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Pengukuran produktivitas dapat dilihat dari tiga komponen yaitu:

a. Efisiensi kerja

Efisiensi kerja karyawan dapat dilihat dari ketercapaian terget, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja.

b. Efektivitas kerja

Efektifitas dari usaha kerjasama (antar individu) berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem, dan hal itu ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri

c. Produksi

Produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan perusahaan.

## **FAKTOR-FAKTOR TURUNNYA**

### **PRODUKTIVITAS KERJA**

Adapun ciri-ciri turunnya produktivitas kerja antara lain :

1. Menurunnya tingkat kehadiran karyawan

Menurunnya tingkat kehadiran karyawan tanpa diketahui sebelumnya oleh pimpinan perusahaan dapat mengganggu pelaksanaan program kerja, sehingga pekerjaan selanjutnya tidak akan dapat berlangsung dengan baik. Jika demikian perusahaan akan menanggung kerugian yang diakibatkan oleh menurunnya tingkat kehadiran karyawan tersebut.

2. Meningkatnya tingkat perpindahan karyawan

Apabila karyawan tidak memperoleh kepuasan sebagaimana yang diharapkan maka karyawan akan keluar untuk pindah ke perusahaan lain yang diharapkan dapat memberikan fasilitas yang lebih baik, dimana hal itu akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

### 3. Meningkatnya Kerusakan

Apabila karyawan menunjukkan keengganan untuk melengkapi pekerjaan karena adanya suatu ketimpangan antara harapan dan kenyataan, maka ketelitian dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja cenderung menurun, salah satu akibatnya adalah sering terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang akhirnya menyebabkan kerusakan yang melebihi batas normal.

### 4. Timbulnya kegelisahan, tuntutan dan pemogokan

### 5. Menurunnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan

## **UPAYA-UPAYA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN**

Adapun upaya-upaya yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Adanya perbaikan terus-menerus yang dilakukan oleh semua pihak dengan melakukan perubahan secara terus menerus, baik secara internal maupun eksternal. Perubahan internal misalnya, perubahan strategi organisasi, perubahan kebijakan perusahaan. Sedangkan perubahan eksternal misalnya, perubahan teknologi, dan adanya perubahan undang- undang oleh pemerintah.
2. Peningkatan kualitas hasil kerja. Adanya peningkatan ini tentu saja akan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Kualitas hasil kerja ini diperoleh oleh adanya dorongan dari diri karyawan untuk berkembang dan mendapat umpan balik dari pihak perusahaan.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia. Hal ini dimaksudkan adanya perhatian maupun penghargaan yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada para karyawan yang telah memberikan hasil kerja yang baik bagi perusahaan.
4. Lingkungan fisik tempat bekerja yang menyenangkan seperti misalnya, adanya ventilasi yang baik, penerangan yang cukup, tata ruang yang rapi dan perabot tersusun baik, lingkungan kerja yang bersih, dan bebas dari polusi udara.
5. Penilaian prestasi kerja bagi karyawan. Hal ini sangat penting sebagai upaya pihak perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Melalui penilaian ini akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang

tentu saja akan sangat berhubungan dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

### **MANFAAT PRODUKTIVITAS KERJA**

Adapun manfaat peningkatan produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Menimbulkan komitmen organisasi
2. Menimbulkan loyalitas kerja dari para karyawan
3. Meningkatkan hasil yang dicapai dengan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien.
4. Meningkatkan prestasi kerja karyawan
5. Meningkatkan prestasi kerja perusahaan

### **INDIKATOR PRODUKTIVITAS KERJA**

#### **KARYAWAN**

Adapun indikator dalam menilai produktivitas kerja karyawan antara lain yaitu :

1. Kualitas  
Kualitas merupakan mutu keluaran (output) yang harus dihasilkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Kejujuran pegawai  
Kejujuran pekerja dalam melaksanakan pekerjaan mempengaruhi hasil dari produk karena terjadi kesesuaian laporan hasil produk dengan yang sebenarnya.
3. Inisiatif  
Pemikiran karyawan dalam menemukan ide cemerlang dalam menghasilkan produk yang lebih baik.
4. Absensi  
Tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja, meliputi : jam masuk kerja, jam istirahat, dan jam balik kerja.
5. Kerjasama  
Kerjasama dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan tugas, baik kerjasama antara atasan dengan bawahan atau bawahan dengan atasan, maupun sesama rekan kerja.

## 6. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu merupakan kesesuaian waktu yang digunakan karyawan dalam menghasilkan produk baik berupa barang atau jasa.

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Sutrisno 2009 untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut :

### 1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

### 2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

### 3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

### 4. Pengembangan diri.

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

#### 5. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kulaitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan diri sendiri.

#### 6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

### **RANGKUMAN**

Produktivitas kerja karyawan sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Produktivitas kerja adalah hal yang terpenting di dalam bekerja, karena produktivitas kerja merupakan hasil dari kinerja karyawan yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas kerja karyawan. Produktivitas kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena maju atau mundurnya suatu perusahaan dapat ditentukan oleh produktivitas. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan produktivitas tinggi akan mudah dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, harus diperhatikan hal yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Peningkatan produktivitas merupakan harapan setiap perusahaan, produktivitas mengandung pengertian berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal ini yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep

sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

**LATIHAN :**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Sebutkan pengertian produktivitas kerja dan jelaskan manfaat peningkatan produktivitas kerja karyawan.
2. Faktor-faktor apa sajakah yang dapat menyebabkan menurunnya produktivitas kerja karyawan?
3. Apakah hubungan antara kejujuran karyawan dengan produktivitas kerja mereka?
4. Bagaimanakah strategi perusahaan dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan?
5. Jelaskan tujuan pengukuran produktivitas kerja karyawan.

**PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Apakah hal-hal yang dapat menyebabkan produktivitas kerja karyawan mengalami penurunan dan bagaimana pula cara-cara untuk meningkatkannya? Seberapa pentingkah produktivitas kerja tersebut dalam perusahaan? Jelaskan pendapat saudara.

## **BAB XI**

### **PRESTASI KERJA**

#### **PENGANTAR**

Prestasi kerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Prestasi kerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja atau prestasi kerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

#### **PENGERTIAN PRESTASI KERJA**

Istilah prestasi kerja mengandung berbagai pengertian. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lebih lanjut Mangkunegara (2005) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Rivai (2005), prestasi kerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu :

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)

2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*)
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*) dan
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Irawan (2000) menyatakan prestasi kerja sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Mathis dan Jackson (2006), mendefinisikan bahwa prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Prestasi kerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Sedangkan Ventrakaman dan Ramanujam (1986) menjelaskan prestasi kerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Wells dan Spinks yang menyatakan bahwa prestasi kerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu.

Menurut Atmosoeparto (2001), kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran.

Lawler (dalam As'ad, 2003) menyatakan bahwa prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif. Kemudian menurut Lawler & Porter (dalam As'ad, 2003) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan. Dalam lingkup yang lebih luas, Jewell & Siegall (dalam Moekijat, 1997) menyatakan bahwa

prestasi kerja merupakan hasil sejauh mana anggota organisasi telah melakukan pekerjaan dalam rangka memuaskan organisasinya yang telah diikuti.

Selanjutnya, Hasibuan (2005) menyatakan prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas waktu, kecakapan, kesungguhan, serta pengalaman. Sedangkan Yuli (2005) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Prabowo (dalam Handoko, 2001) mengemukakan pula bahwa prestasi lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai prestasi yang diukur atau dinilai. Suryabrata menyatakan bahwa prestasi adalah juga suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan. Atmosoepipto (2001) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa besar kecilnya tingkat prestasi kerja seorang karyawan dapat diukur berdasarkan kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas-tugas dan peranan serta tingkat motivasi seorang karyawan juga kemampuan dan minat karyawan. Semakin tinggi hal tersebut maka semakin besarlah tingkat prestasi seorang karyawan bersangkutan.

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA**

Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, maka perusahaan harus memiliki adalah mengetahui berbagai hal yang mempengaruhi prestasi kerja. Seorang karyawan biasanya akan mempunyai prestasi kerja yang berbeda dengan karyawan lain. Ada yang bisa berprestasi secara maksimal dan ada pula yang mempunyai prestasi yang biasa-biasa saja. Bahkan tak jarang prestasi kerja karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dengan mengetahui penyebab tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan, perusahaan bisa memaksimalkan berbagai faktor pendukung yang meningkatkan prestasi. Beberapa hal yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah:

## **Motivasi**

Merupakan faktor utama yang menentukan prestasi kerja pegawai. Dengan memahami motivasi setiap pegawai, Anda akan bisa memberikan perlakuan yang tepat. Motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat. Motivasi yang tinggi akan memberikan prestasi yang tinggi pula, demikian sebaliknya.

## **Kesesuaian bidang dan kemampuan**

Pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang dikuasai pegawai akan memberikan hasil yang lebih maksimal. Istilah orang yang tepat di posisi yang tepat benar-benar berlaku di sini. Tak efektif rasanya jika Anda melakukan mutasi karyawan ke bidang yang benar-benar tidak dikuasainya, misalkan Anda menempatkan seorang ahli hukum di bidang komputer. Hal ini sama saja dengan menghancurkan masa depan pegawai yang bersangkutan karena dia otomatis tidak akan berkembang.

## **Atasan langsung**

Survey membuktikan bahwa penyebab tingginya angka pegawai yang *resign* adalah sikap atasan langsung. Begitu juga halnya dengan prestasi kerja pegawai, dipengaruhi juga oleh dukungan dan sikap atasan langsungnya.

## **Suasana kerja**

Hal ini juga menjadi salah satu pemicu tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai. Suasana yang *kondusif* akan membuat pegawai bisa berprestasi secara maksimal. Lain halnya jika para pegawai saling sikut dan menjatuhkan. Prestasi kerja juga akan menurun secara signifikan.

## **Gaji dan insentif**

Penghargaan atas prestasi kerja para pegawai juga akan mempengaruhi prestasi kerjanya di tahun berikut. Dengan penghargaan yang tepat, pegawai tersebut akan termotivasi untuk melakukan yang lebih baik lagi dari waktu ke waktu.

Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini. Zeitz dalam Baron & Byrne mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu :

(1) Faktor Organisasional

Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Diantara berbagai faktor organisasional tersebut, faktor yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Selain itu, faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya.

(2) Faktor Personal

Faktor Personal meliputi ciri sifat kepribadian (*personality trait*), senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup. Untuk faktor personal, faktor yang juga penting dalam mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor status dan masa kerja. Pada umumnya, orang yang telah memiliki status pekerjaan yang lebih tinggi biasanya telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Status pekerjaan tersebut dapat memberikannya kesempatan untuk memperoleh masa kerja yang lebih baik, sehingga kesempatannya untuk semakin menunjukkan prestasi kerja juga semakin besar.

Blumberg & Pringle dalam (Gary Dessler, 2000) juga menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, yaitu kesempatan, kapasitas, dan kemauan untuk melakukan prestasi. Kapasitas terdiri dari usia, kesehatan, keterampilan, inteligensi, keterampilan motorik, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina, dan tingkat energi. Kemauan terdiri dari motivasi, kepuasan kerja, status pekerjaan, kecemasan, legitimasi, partisipasi, sikap, persepsi atas karakteristik tugas, keterlibatan kerja, keterlibatan ego, citra diri, kepribadian, norma, nilai, persepsi atas ekspektasi peran, dan rasa keadilan. Sedangkan kesempatan meliputi alat, material, pasokan, kondisi kerja, tindakan rekan kerja, perilaku pimpinan, mentorisme, kebijakan, peraturan, prosedur organisasi, informasi, waktu, serta gaji.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Furtwengler (2002) yang mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka organisasi perlu

melakukan perbaikan kinerja. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai.

Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu ketrampilan, interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama. Sedangkan Hingbins yang diikuti oleh Umar (2002) mengidentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu.

## **USAHA-USAHA YANG DILAKUKAN AGAR PRESTASI KERJA**

### **KARYAWAN MENINGKAT**

Meningkatkan prestasi kerja karyawan merupakan langkah untuk mengembangkan perusahaan. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu :

- (1) Pimpinan harus memahami karakter setiap karyawan. Memahami karakter karyawan merupakan langkah awal untuk bersama-sama memajukan perusahaan. Dengan mengetahui karakteristik tiap karyawan maka *treatment* yang pimpinan lakukan dapat sesuai dengan apa yang diharapkan.
- (2) Mengembangkan suasana kekeluargaan dalam perusahaan, sehingga tercipta rasa nyaman bagi karyawan pada saat bekerja. Hal ini sangat berpengaruh pada prestasi kerja karyawan.
- (3) Pemimpin merupakan panutan bagi karyawan. Oleh karena itu, pimpinan harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan. Misalnya untuk mendisiplinkan karyawan, pemimpin harus mendisiplinkan diri sendiri lebih dahulu, seperti datang ke kantor lebih pagi dari para karyawan. Hal ini akan membuat karyawan menghormati dan mencontoh perilaku pemimpin.
- (4) Pada saat karyawan melakukan kesalahan, hendaknya pemimpin dapat bicaralah dengan mereka sebagai teman. Cari tahu apa yang membuat mereka

lalai hingga melakukan kesalahan saat bekerja. Mencari titik permasalahan bisa membantu untuk menemukan solusi yang tepat.

- (5) Hukuman atau sanksi atas suatu pelanggaran saat bekerja harus diterapkan. Hal ini adalah sebagai alat untuk membuat jera pada para karyawan agar tidak melakukan kesalahan yang sama.
- (6) Pemimpin juga dapat memberikan kompensasi berupa hadiah misalnya bagi karyawan yang telah melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini untuk memotivasi dan mendorong karyawan terus bekerja dengan baik, sehingga prestasi kerja karyawan pun akan terus meningkat. Bagi karyawan yang haus akan ilmu, pimpinan dapat memberikan *training* yang sesuai untuk meningkatkan kemampuan.
- (7) Bekerja secara terus-menerus memang sangat baik untuk kemajuan perusahaan, namun pada saat berlibur, sebaiknya karyawan diikutsertakan dengan kegiatan perusahaan seperti berlibur bersama ke daerah pariwisata.
- (8) Menghilangkan kesan antara pimpinan dan karyawan. Pimpinan sebaiknya bekerja sama dengan karyawan sebagai teman. Hal ini akan membuat karyawan segan tapi sekaligus merasa nyaman bekerja.
- (9) Memberikan fasilitas memadai bagi karyawan agar mereka bisa bekerja lebih baik dan optimal. Misalnya, menyediakan komputer dan jaringan internet di kantor, atau fasilitas lain yang sesuai dengan pekerjaan di perusahaan.
- (10) Faktor lain yang juga tak kalah pentingnya adalah atmosfer kerja. Sebagai pimpinan hendaknya menjadi atasan yang bijaksana. Misalnya, jangan memarahi bawahan di depan orang banyak. Kemudian, pada saat rapat, memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para karyawan untuk memberikan ide dan argumentasinya. Ciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi setiap karyawan untuk berkembang.
- (11) Hal lain yang tak kalah pentingnya adalah meletakkan karyawan pada tempatnya masing-masing sesuai kemampuannya (*the right man on the right place*). Dengan demikian karyawan akan berkembang secara maksimal dan prestasi kerja karyawan tersebut juga akan berkembang untuk mendukung kemajuan perusahaan.

Uraian sebelumnya merupakan cara yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan Anda. Intinya adalah pimpinan seharusnya menciptakan suasana atau lingkungan bekerja yang baik dan *kondusif* agar karyawan betah bekerja dan memiliki prestasi yang bagus di perusahaan. Karyawan dalam sebuah perusahaan adalah aset yang sangat berharga. Maju dan tidaknya suatu perusahaan sebagian besar tergantung dari karyawan. Saat karyawan bisa memberikan kontribusi yang berarti, perusahaan akan dapat bergerak maju. Prestasi kerja pegawai menjadi tolok ukur dari perkembangan sebuah perusahaan. Oleh karena itu, meningkatkan prestasi kerja pegawai akan memberi dampak positif bagi perusahaan.

### **DIMENSI PRESTASI KERJA**

Edison,dkk ( 2016 : 195 ) menyatakan bahwa untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolok ukur yaitu:

1. Target

Target merupakan indicator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

3. Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu ,membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

4. Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

## **PENILAIAN PRESTASI KERJA**

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan perlu dilakukan dengan cermat dan teliti, hal ini berguna untuk mengetahui apakah hasil kinerja yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan. Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian prestasi dapat dilakukan oleh siapa saja yang paham benar tentang penilaian karyawan secara individual. Menurut Mathis dan Jackson pihak-pihak yang melakukan penilaian prestasi kerja adalah:

a. Penilaian Bawahan Oleh Atasan

Penilaian karyawan oleh atasan secara tradisional didasarkan atas asumsi bahwa atasan secara langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis, objektif, dan adil.

b. Penilaian Atasan Oleh Bawahan

Keuntungan pelaksanaan penilaian ini adalah bahwa penilaian oleh karyawan dapat berguna dalam mengidentifikasi atasan yang kompeten. Selain itu penilaian oleh karyawan dapat menjadi dasar untuk pembinaan bagi sebagian dari usaha pengembangan karir untuk atasan.

c. Penilaian Kelompok atau Rekan Sekerja

Penilaian prestasi dilakukan sangat berguna khususnya disaat atasan tidak memiliki kesempatan untuk mengobservasi setiap kinerja karyawan tetapi rekan/kelompok kerja melakukannya.

d. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian ini dilakukan dalam kondisi yang tertentu yang mana penilaian ini merupakan alat pengembangan diri yang memaksa karyawan untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan.

e. Penilaian Multisumber

Disebut juga penilaian umpan balik 360 derajat yang mana penilaian atas seorang karyawan dimulai dari beberapa sumber yaitu atasan, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, dan penilaian dari luar.

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan terhadap karyawan berguna agar karyawan dapat memperbaiki kinerja karyawan. Hal ini berguna untuk pengembangan prestasi kerja karyawan. Menurut Rivai, dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

#### **MANFAAT PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN**

Penilaian prestasi kerja memiliki manfaat penting bagi sebuah perusahaan. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Peningkatan motivasi kerja

Adanya penilaian prestasi kerja akan dapat meningkatkan motivasi kerja dari para karyawan. Hal ini sangat berhubungan dengan kebutuhan karyawan dimana pada umumnya manusia menginginkan penghargaan terhadap apa yang telah mereka perbuat.

2. Perbaikan Prestasi Kerja  
Hasil penilaian prestasi kerja dapat menjadi umpan balik bagi pelaksanaan kerja berikutnya bagi karyawan dan pihak perusahaan sehingga akan menghasilkan hasil kerja yang lebih baik lagi.
3. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi  
Evaluasi prestasi kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
4. Keputusan-keputusan Penempatan  
Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada hasil prestasi kerja karyawan pada masa lalu.
5. Kebutuhan-kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan  
Hasil prestasi kerja yang kurang baik dapat diperbaiki dengan adanya pelatihan kerja bagi karyawan. Demikian juga, hasil prestasi kerja yang baik pula mencerminkan potensi karyawan yang harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangan karier  
Hasil penilaian prestasi kerja karyawan dapat memungkinkan adanya keputusan-keputusan karier bagi karyawan.
7. Kesesuaian Penempatan karyawan  
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur penempatan dari bagian sumber daya manusia.
8. Evaluasi Desain Pekerjaan  
Hasil penilaian terhadap prestasi kerja yang kurang dapat merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja  
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin terjadinya kesempatan-kesempatan kerja yang disesuaikan dengan keahlian, pendidikan dan pengalaman kerja karyawan.
10. Tantangan-tantangan Eksternal  
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi

lainnya. Melalui penilaian prestasi kerja departemen personalia mungkin saja dapat menawarkan bantuan bagi karyawan.

Dengan manfaat yang didapat dari penilaian prestasi karyawan diharapkan karyawan akan lebih dapat bersemangat dalam bekerja serta merasa dihargai terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan.

## **METODE PENILAIAN PRESTASI KERJA**

### **KARYAWAN**

Penilaian dari prestasi kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara. Menurut teknik penilaian yang dikemukakan oleh Schultz dalam Asnawi dimana teknik penilaiannya diterapkan pada tenaga kerja yang melaksanakan fungsi produksi dan teknik penilaian tenaga kerja sebaliknya yaitu yang tidak melaksanakan fungsi produksi. Teknik penilaiannya akan berorientasi pada jumlah produksi, kualitas produksi, ada tidaknya atau jumlah kecelakaan kerja, tingkat penghasilan atau upah, absensi, dan peranan interaksi dalam kerja sama yang dapat diterapkan jika penilaian berdasarkan pada tenaga kerja yang melaksanakan fungsi produksi. Kemudian selain penilaian pada segi pelaku, menurut Asnawi mengemukakan bahwa di dalam proses penilaian prestasi kerja, terdapat berbagai macam teknik penilaian yang dapat digunakan, baik yang objektif maupun yang subjektif. Penilaian yang objektif akan mendasarkan pada data yang masuk secara otentik, baik yang menyangkut perilaku kerja, kepribadian, maupun data mengenai produksi. Sedangkan penilaian yang subjektif sangat tergantung pada *judgment* pihak penilai. Oleh karena itu, terutama untuk hasil penilaian yang subjektif, hasil tersebut perlu untuk dianalisis dengan lebih teliti, sebab ia dapat berakhir dengan relatif ataupun absolut. Hal ini harus diperhatikan menimbang banyaknya penyimpangan perilaku (*behavioral barriers*), baik yang bersifat penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan politis.

Penilaian prestasi karyawan dapat memberikan manfaat bagi pemimpin dan karyawan apabila metode yang digunakan sesuai dengan yang dibutuhkan. Menurut Siagian ada beberapa metode pengukuran prestasi kerja yang dikelompokkan menjadi dua jenis:

1. Penilaian Prestasi Kerja Dimasa Lalu
  - a. Metode Skala Peringkat

Metode ini merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam menilai prestasi kerja para karyawan dimasa lalu, meskipun metode ini sesungguhnya bersifat subjektif. Metode ini sangat populer dan banyak digunakan antara lain karena mudah mempersiapkannya, tidak sulit untuk menilai karyawan. Metode ini tidak luput dari kelemahan, adapun kelemahan utama terletak pada subjektivitas penilai.

b. Metode *Checklist*

Dalam metode *checklist* yang dipersiapkan, segi-segi penyelesaian tugas yang sifatnya kritical tersebut dalam banyak hal serupa dengan faktor-faktor keberhasilan yang dinilai dengan berbagai teknik lainnya. Sedangkan kelemahannya seperti kecenderungan penilai yang bersifat subjektif, interpretasi yang tidak tepat tentang faktor yang dinilai dan cara pembobotan yang kurang.

c. Metode Pilihan Terarah

Mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang karyawan yang dinilai. Hal ini logis karena metode ini memang dimaksudkan terutama untuk mengukur hal-hal yang bersifat sikap dan perilaku disamping mengukur prestasi kerja.

d. Metode Insiden Kritical

Insiden kritical ialah “peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Agar metode ini bermamfaat bagi organisasi dan karyawan yang dinilai, penilai harus secara kontinu mencatat berbagai insiden yang terjadi. Biasanya yang terjadi ialah bahwa buku catatan yang sengaja disediakan untuk mencatat berbagai peristiwa itu baru diisi oleh penilai apabila masa penilaian sudah tiba.

e. Skala Peringkat yang Dikaitkan dengan Perilaku

Merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini ialah pengurangan subjektivitas dalam penilaian.

f. Metode Evaluasi Penilaian

Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian para ahli yang bertugas dibagian kepegawaian. Kelebihan metode ini ialah bahwa objektivitas lebih terjamin karena penilaian dilakukan oleh para ahli penilaian dan juga karena tidak terpengaruh oleh "*hallo effect*".

Kelemahan metode ini terlihat pada penilaian, meskipun seorang ahli, tetap tidak bebas dari 'bias' tertentu. Serta bagi organisasi besar menjadi mahal karena harus mendatangkan ahli penilai kerja tempat pelaksanaan tugas.

g. Tes dan Observasi

Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi. Artinya pegawai yang dinilai di uji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati melalui ujian praktek yang langsung diamati oleh penilai. Kebaikan metode ini terletak pada keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang.

h. Pendekatan – pendekatan yang bersifat Komparatif

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Alasannya ialah dengan perbandingan tersebut dapat disusun peringkat pegawai dapat dilihat dari sudut prestasinya.

2. Penilaian Prestasi Kerja Di Masa Depan

a. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaanya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari pegawai pada pegawai, tujuan organisasi, dan tantangan yang dihadapi organisasi. Metode ini disebut pendekatan masa depan sebab pegawai akan memperbaiki diri dalam rangka melakukan tugas-tugas untuk masa yang akan datang dengan lebih baik.

b. *Manajemen by objective*

MBO adalah sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya yang dapat dilakukan melalui prosedur. MBO sebagai metode penilaian kinerja pada masa yang akan datang. Kelebihan dari metode ini adalah standar unjuk kerja jelas, ukuran kinerja juga jelas, dapat dipahami oleh atasan dan bawahan, dapat memotivasi karyawan, dan dapat menunjukkan bimbingan dan dukungan yang akan diberikan dalam peningkatan unjuk kerja serta pengembangan pegawai.

Kelemahan utama dari metode ini adalah sering kali tujuan-tujuan yang ditentukan oleh para pegawai bisa terlalu sederhana.

c. *Penilaian Secara Psikologis*

Penilaian secara psikologis ialah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

d. *Assessment Centre*

*Assessment centre* atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses pelaksanaannya dilakukan dengan *interview* mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka, dan mensimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, dan potensi seseorang.

### **HAMBATAN-HAMBATAN PENILAIAN PRESTASI KERJA**

Penggunaan metode yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan terkadang menimbulkan hambatan-hambatan dalam proses penilaian prestasi karyawan. Menurut Hariandja (2005) dalam melakukan proses penilaian prestasi kerja terdapat beberapa hambatan yang disebabkan oleh :

## 1. Kesalahan Penilai

Para ahli mengemukakan beberapa kecenderungan kesalahan penilaian yaitu:

### a. *Halo effect*

yaitu penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi/subyektif penilai mempengaruhi penilaian unjuk kerja. Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh ciri-ciri pegawai yang mengesankan seseorang sangat disukai oleh penilai.

### b. *The error of central tendency*

Yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai sehingga cenderung menilai secara rata-rata.

### c. *The leniency and strictness biases*

Yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras. Sehingga mengakibatkan penilai memberikannya nilai terlalu tinggi atau terlalu rendah. Akibatnya tidak mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya.

### d. *Personal prejudice*

Yaitu penilaian didasarkan oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat. Misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok mana pegawai berasal.

### e. *The recency effect*

Yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

## 2. Ketidaksiapan Penilai

Penilai mungkin tidak disiapkan untuk melakukan penilaian. Ini dapat mengakibatkan:

- a. penilai kurang percaya diri
- b. keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan
- c. kurangnya waktu untuk melakukan penilaian

## 3. Ketidakefektifan Praktek dan Kebijakan Organisasi

Dalam hal ini adalah:

- a. tidak adanya *reward* penilai
- b. *norms supporting leniency*

meliputi kebiasaan yang terjadi bahwa penilaian yang jelek terhadap bawahan berarti menunjukkan kelemahan atasan dalam memelihara bawahan. Sehingga ada kecenderungan atasan melakukan penilaian yang baik pada bawahan.

- c. *lack of appropriate accountability*
- d. kurangnya rasa tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan munculnya ketidakpedulian akan unjuk kerja pegawai, yang akan mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik. Ini muncul akibat kebijakan-kebijakan yang tidak mendukung.

#### 4. Formulir Penilaian yang Tidak Baik

Metode-metode penilaian biasanya menggunakan formulir penilaian, dan sering kali formulir penilaian tersebut:

- a. Tidak jelas
- b. Tidak mencakup aspek utama dari unjuk kerja
- c. kompleks atau rumit

Hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam proses penilaian prestasi karyawan wajar saja terjadi. Kemungkinan hal itu terjadi bisa saja karena jumlah karyawan yang akan dinilai prestasi kerjanya tidak sesuai dengan jumlah penilai serta kurangnya pengetahuan dari pihak perusahaan dalam menggunakan metode yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### **CARA MENGATASI HAMBATAN PENILAIAN PRESTASI KERJA**

Dalam penilaian prestasi kerja karyawan, terdapat beberapa hambatan yang telah dipaparkan di atas. Hambatan-hambatan itu dapat diatasi dengan beberapa cara. Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam mengatasi hambatan dalam penilaian prestasi kerja adalah :

- a. Memberikan pelatihan kepada penilai
- b. Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian
- c. Menekankan pada pimpinan akan pentingnya penilaian prestasi kerja karyawan
- d. Memberikan penghargaan kepada penilai
- e. Memilih penilai yang tepat

- f. Menyesuaikan waktu pada saat penilaian dengan keadaan aktivitas dalam perusahaan

Bernardin dan Russel (1993) menyatakan terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality yaitu* Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity yaitu* Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness yaitu* Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness yaitu* Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision yaitu* Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact yaitu* Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi ; membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

## **INDIKTOR PRESTASI KERJA**

Indikator atau pengukuran prestasi kerja digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan memiliki prestasi dalam bekerja. Menurut Bernardin dan Russel (dalam Widodo 2015) indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang dihasilkan

3. Ketepatan waktu

Adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan kordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas biaya

Adalah tingkat sejauh mana prnggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, materi) dimaksimalka untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

5. Butuh pengawasan

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Dampak interpersonal

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pekerja memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama siantara rekan kerja dan bawahan.

## **RANGKUMAN**

Prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Setiap perusahaan menginginkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan bertujuan

untuk mengetahui prestasi kerja karyawan dan dapat memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik.

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Untuk memperoleh prestasi yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini. Penilaian prestasi kerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Prestasi kerja karyawan akan membawa dampak bagi karyawan maupun perusahaan tempat ia bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*), serta memantapkan manajemen perusahaan. Sebaliknya, prestasi kerja karyawan yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja, meningkatkan tingkat keluar masuk karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

## **LATIHAN**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Apakah manfaat prestasi kerja bagi karier karyawan dalam suatu perusahaan?
2. Bagaimana kriteria karyawan yang memiliki prestasi kerja yang diinginkan oleh perusahaan?
3. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan.
4. Sebutkan manfaat penilaian prestasi kerja bagi karyawan dan perusahaan.
5. Apakah yang menjadi hambatan-hambatan penilaian prestasi kerja karyawan?

## **PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Agar dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, perusahaan perlu meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut. Menurut pendapat saudara, faktor-faktor apakah yang harus diupayakan pihak perusahaan agar dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan?

## BAB XII

### KETERIKATAN KARYAWAN

#### PENGANTAR

Dalam menghadapi persaingan di era globalisasi, perusahaan harus mengembangkan aset yang dimilikinya agar mampu memenangkan persaingan tersebut. Salah satu aset yang penting menjadi perhatian adalah sumber daya manusia yg bekerja dalam sebuah perusahaan. Sumber Daya Manusia menjadi aset yang paling berharga, karena merupakan rodapenggerak bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dengan demikian diperlukan perlakuan khusus untuk dapat mempertahankan loyalitas kerja mereka pada perusahaan. Keterikatan karyawan dapat membuat karyawan memiliki loyalitas kerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Macey dan Schneider (dalam Ramadan dan Sembiring 2014) yang menyatakan “bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela”.

#### PENGERTIAN KETERIKATAN KARYAWAN

Kahn (dalam Santosa 2012) mendefinisikan “Keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang mempergunakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja”.

Aspek kognitif dari *employee engagement* memberi perhatian pada keyakinan para karyawan mengenai organisasi, misalnya para pemimpin dan kondisi kerja. Aspek emosi menyangkut bagaimana para karyawan merasakan salah satu dari tiga faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik dari *employee engagement* menyangkut energi fisik yang digunakan oleh para individu untuk menyelesaikan peran mereka. Jadi menurut Kahn keterikatan (*engagement*) merupakan cara yang secara psikologis seperti halnya secara fisik hadir ketika menduduki dan melakukan suatu peran organisasional.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat di era globalisasi seperti saat ini, perusahaan harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Manusia menjadi aset yang unik, karena merupakan satu-satunya aset yang bernyawa, sehingga diperlukan treatment khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan. *Employee engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider (dalam Ramadan dan Sembiring 2014) yang menyatakan “bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela”.

Dickson dalam ( Ramadan dan Sembiring 2014) menyatakan bahwa “*employee engagement* dikarakteristikan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif”.

Hasil dari *employee engagement* sangat besar, dari tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah sampai tingginya tingkat produktivitas, karyawan-karyawan yang terikat (*engaged employees*) merupakan aset bisnis yang berharga.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan merupakan aspek afeksi dan kognitif serta aspek fisik dari karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut secara sukarela memberikan hasil atau prestasi kerja yang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan dapat diukur dari perilaku karyawan tersebut. Seperti misalnya, sikap kerja, semangat kerja dan prestasi kerja yang tinggi.

## **MANFAAT KETERIKATAN KARYAWAN**

Manfaat dari *employee engagement* diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (dalam Handoyo dan Setiawan 2017) yang menyatakan bahwa “*employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan

kinerja karyawan, produktifitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas”.

## **PENGARUH KINERJA KARYAWAN TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN**

Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. Hal tersebut diungkapkan pula oleh Robinson et al (dalam Handoyo dan Setiawan 2017) yang menyatakan bahwa “karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan”.

### **PRINSIP – PRINSIP DASAR KETERIKATAN KARYAWAN**

Menurut Wiley & Blackwell (2009:83) *employee engagement* seorang karyawan yang tinggi akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Ada 4 prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk memiliki *engagement* yaitu,

1. *The Capacity to Engagement*(Kapasitas Keterikatan Kerja)

Menciptakan karyawan yang memiliki keterikatan dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif karyawan.

2. *The Motivation to Engagement*(Motivasi untuk terikat)

*Engagement* muncul ketika karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

3. *The Freedom to Engagement*(Kebebasan dalam Keterikatan)

*Engagement* terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting di bawah kondisi sulit, tidak pasti, dan kebutuhan untuk berubah, terutama ketika *employee engagement* itu dianggap penting.

#### 4. *The Focus of Strategic Engagement* (Fokus Keterikatan Kerja)

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, *engagement* akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik.

### TIPE KETERIKATAN KARYAWAN

Terdapat 3 tipe karyawan yang berbeda, berdasarkan *Gallup the Consulting Organization* (dalam Rustono dan Akbary, 2015) yaitu:

#### 1. *Engaged* (Terikat)

Seorang karyawan dikatakan "*Engaged*" ketika mereka bekerja dengan passion mereka dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Mereka dapat menciptakan inovasi dan menggerakkan organisasi kedepan.

#### 2. *Not Engaged* (Tidak Terikat)

Seseorang karyawan dikatakan "*Not engaged*" ketika mereka melewati hari kerjanya seperti "*sleepwalking*" atau hanya menghadirkan fisiknya namun pikirannya tidak tertuju pada pekerjaannya. Mereka hanya menggunakan waktu dalam pekerjaannya, tidak menggunakan energi atau *passion* mereka

#### 3. *Actively Disengaged* (Tidak Senang dengan pekerjaannya)

Seorang karyawan dikatakan "*actively disengaged*" ketika mereka merasa tidak senang dengan pekerjaannya, bahkan mereka berusaha menutupi ketidaksenangannya. Setiap harinya, kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan teman kerjanya yang terikat (*engaged*).

### KARAKTERISTIK KETERIKATAN KARYAWAN

Menurut Schiemann (2011) penggerak utama atau karakteristik *employee engagement* adalah:

#### 1. Kepuasan

- a. Jaminan pekerjaan.
- b. Masalah keadilan.
- c. Kompensasi.
- d. Stres, seperti konflik pekerjaan dan beban kerja.

## 2. Komitmen

- a. Mengetahui misi atau nilai organisasi, atasan, dan rekan sejawat.
- b. Pekerjaan yang menarik.
- c. Masalah timbal balik.
- d. Komitmen pada pekerjaan.

## 3. Advokasi (dukungan)

- a. Perkembangan dan pertumbuhan pribadi.
- b. Supervisor memanfaatkan minat pribadi.
- c. Motivasi dari atasan.
- d. Bantuan dari rekan sejawat.
- e. Dukungan keluarga.

## JENIS-JENIS KETERIKATAN KARYAWAN

Menurut Wiley & Blackwell (2009) "*engagement* adalah penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha, dan kegigihan yang mengarah kepada tujuan organisasi". Pada dasarnya, *engagement* dibagi menjadi dua jenis, yaitu perasaan untuk memiliki *engagement* dan perilaku *engagement* itu sendiri. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut.

### 1. *The Feel of Engagement*(Perasaan Terikat)

Ada 4 komponen penting dalam diri karyawan agar memiliki *engagement*. Kombinasi dari empat elemen ini adalah yang membuat *engagement* menjadi baik yaitu,

#### a. Urgensi

Urgensi adalah suatu determinasi dan energi yang mengarah kepada satu tujuan. *Engagement* tidak bisa muncul hanya karena suatu energi biasa, tetapi energi yang sudah mengarah ke satu tujuan. Urgensi juga diartikan sebagai suatu dorongan yang memaksa munculnya suatu perilaku untuk mencapai tujuan. Secara konseptual, urgensi memiliki kaitan dengan resiliensi, atau kapasitas untuk bangkit setelah mengalami kegagalan. Urgensi juga memiliki kaitan dengan kepercayaan diri, yang mencakup kepercayaan bahwa seseorang itu pasti bisa mencapai satu tujuan.

b. Fokus

Karyawan yang memiliki engagement akan merasa fokus ketika bekerja. Pada kondisi yang normal, mereka akan merasa tepat sasaran dalam menjalankan pekerjaan dan tidak mudah terdistraksi oleh gangguan dari luar, seperti mengobrol dengan rekan kerja, berdiskusi mengenai tempat makan siang, cuaca yang buruk, dan sebagainya. Agar terciptanya engagement, dibutuhkan perhatian yang harus dipertahankan dalam rentang waktu yang lebih lama. Hal ini setara dengan kemampuan untuk berkonsentrasi dan terlarut dalam pekerjaan, tetapi bukan berarti menjadi terisolasi terhadap pekerjaan lain yang bukan menjadi prioritas utama.

c. Intensitas

Intensitas diartikan sebagai kedalaman dari konsentrasi. Hal ini diarahkan dalam bagian alami dari tuntutan pekerjaan dan tingkat kemampuan karyawan yang bersangkutan. Ketika tingkat kemampuan cocok dengan tuntutan pekerjaan, karyawan harus menggabungkan perhatian dan energi ke dalam pekerjaan tersebut agar dapat diselesaikan. Sebaliknya, ketika tingkat kemampuan karyawan jauh melebihi tuntutan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan merasa bosan, sehingga perhatian dan energi mereka dapat pindah ke hal lain. Intensitas mengarahkan karyawan untuk membuka diri mendekati semua sumber energi yang tersedia.

d. Antusiasme

Rasa antusias adalah kondisi psikologis yang secara simultan mencakup energi dan kebahagiaan. Hal ini merupakan kondisi emosi yang mengacu kepada perasaan positif. Ketika kita membayangkan tentang antusiasme karyawan, kita akan mendapatkan gambaran seorang karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Karyawan yang antusias dalam bekerja akan merasa lebih “hidup” dan bergairah dalam bekerja. Antusiasme menjadi pusat dari perasaan *engagement* di dalam pekerjaan. Gairah bukan merupakan suatu hasil dari energi dan fokus saja, melainkan suatu elemen dari keunikan *engagement* itu sendiri. Antusiasme menjadi alasan mengapa *engagement* dikategorikan sebagai suatu emosi. Komponen emosi yang positif itulah yang disebut dengan antusiasme.

## 2. *The Look of Engagement* ( Perilaku Terikat)

Ada empat perilaku utama yang menunjukkan karyawan yang memiliki perasaan *engagement*. Perilaku karyawan yang termasuk *engagement* dapat terlihat berbeda dari apa yang diamati dan diharapkan. Perbedaan tersebut dapat dilihat tidak hanya secara individual saja tetapi secara keseluruhan dari lingkungan kerja. Perilaku tersebut yaitu,

### a. *Persistence* (Ketekunan)

*Persistence* diartikan sebagai suatu ketekunan. Bentuk perilaku mengenai ketekunan paling jelas yang dapat diperlihatkan oleh seorang karyawan adalah penyelesaian tugasnya, contohnya adalah karyawan yang bekerja keras, dalam jangka waktu yang lama tanpa beristirahat, dan dalam jam kerja yang lebih banyak selama hari kerja. Ketekunan ini mengikuti faktor energi yang mengarah ke tujuan yang sebelumnya dijelaskan sebagai urgensi.

### b. *Proactivity*(Proaktif)

Satu karakteristik penting dari karyawan yang memiliki *engagement* adalah mereka menjadi proaktif, tidak hanya reaktif, atau bahkan pasif. Menjadi proaktif berarti mengambil tindakan ketika kebutuhan untuk bertindak muncul pada diri karyawan, seperti memperbaiki performa kerja suatu mesin yang mulai memperlihatkan penurunan, dari pada hanya diam dan menunggu perintah dari atasan, atau inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan kelompok pada saat anggota kelompok yang lain masih bersantai.

### c. *Role Expansion*(Perluasan Peran Kerja)

*Role expansion* diartikan sebagai perluasan peran kerja. Karyawan yang memiliki *engagement* cenderung akan memperlihatkan peran mereka secara lebih luas dan menyeluruh. Jenis perilaku seperti ini cukup sering terlihat dalam berbagai variasi, tetapi tidak semua perilaku itu memperlihatkan adanya loncatan ke dalam satu tipe pekerjaan lain di luar tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. *Role expansion* juga mencakup pergantian peran kerja dalam jangka panjang atau bahkan menetap.

### d. *Adaptability* (Adaptif)

Seorang karyawan yang adaptif akan membantu perusahaannya mengantisipasi dan merespon terhadap perubahan dalam lingkup persaingan secara lebih cepat,

lebih berhasil, dan dengan biaya yang lebih kecil. Karyawan yang adaptif akan mengembangkan keterampilan baru seiring dengan perubahan tuntutan, sehingga mengurangi kebutuhan untuk merekrut karyawan.

## INDIKATOR KETERIKATAN KARYAWAN

Menurut Schaufeli & Baker (dalam Rustono & Akbary 2014: 4) terdapat 3 indikator atau karakteristik *employee engagement*, diantaranya yaitu:

1. *Vigor*. Keadaan yang penuh level energi yang tinggi dan mental yang tangguh dalam melakukan pekerjaan seperti:
  - a. Memiliki energi yang tinggi.
  - b. Memiliki ketangguhan mental.
  - c. Memberikan usaha terbaik.
  - d. Bertahan menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*. Perasaan yang signifikan terhadap pekerjaan, penuh perhatian, dan ketertarikan dalam mengerjakan pekerjaan seperti:
  - a. Rasa antusias tinggi
  - b. Memberikan inspirasi
  - c. Merasa bangga
  - d. Menyukai tantangan
3. *Absorbtion*. Gambaran perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan dan terlibat dalam suatu pekerjaan seperti:
  - a. Berkonsentrasi penuh
  - b. Senang dilibatkan dalam pekerjaan
  - c. Merasa waktu berjalan cepat ketika bekerja

*Employee engagement* diukur dengan menggunakan 12 indikator yang dikembangkan oleh Gallup Inc., (2015:45) yaitu :

1. Mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaan
2. Memiliki peralatan dan materi-materi yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik
3. Memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang di kerjakan secara baik setiap hari
4. Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik

5. Adanya kepedulian supervisor atau seseorang dalam lingkungan kerja sebagai individu
6. Adanya orang dalam lingkungan kerja mendorong perkembangan individu
7. Pendapat didengar dalam lingkungan kerja
8. Misi dan tujuan perusahaan membuat pekerjaannya penting
9. Perasaan rekan sejawat atau rekan kerja memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas
10. Mempunyai teman baik di lingkungan kerja
11. Seseorang menanyakan/membicarakan tentang perkembangan
12. Memiliki keuntungan untuk belajar dan tumbuh dalam lingkungan kerja.

## RANGKUMAN

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* memiliki dampak dan manfaat yang penting bagi perusahaan. Salah satu manfaat yg penting adalah terciptanya kinerja karyawan yg baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Robinson et al (dalam Handoyo dan Setiawan 2017) yang menyatakan bahwa “karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan”. Dengan demikian, pihak perusahaan harus berusaha membuat strategi agar karyawan dapat mempunyai karakter dengan tipe satu yaitu engaged (terikat). Yang memiliki ciri-ciri bekerja dengan passion mereka dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Mereka dapat menciptakan inovasi dan menggerakkan organisasi kedepan.

*Employee engagement* diukur dengan menggunakan 12 indikator yang dikembangkan oleh Gallup Inc., (2015:45) yaitu :

13. Mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaan
14. Memiliki peralatan dan materi-materi yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik
15. Memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang di kerjakan secara baik setiap hari
16. Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaandengan baik
17. Adanya kepedulian supervisor atau seseorang dalam lingkungan kerja sebagai individu
18. Adanya orang dalam lingkungan kerja mendorong perkembangan individu

19. Pendapat didengar dalam lingkungan kerja
20. Misi dan tujuan perusahaan membuat pekerjaannya penting
21. Perasaan rekan sejawat atau rekan kerja memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas
22. Mempunyai teman baik di lingkungan kerja
23. Seseorang menanyakan/membicarakan tentang perkembangan Memiliki keuntungan untuk belajar dan tumbuh dalam lingkungan kerja.

### **LATIHAN**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Sebutkan pengertian keterikatan karyawan?
2. Jelaskan manfaat keterikatan karyawan?
3. Sebutkan peranan lingkungan perusahaan di dalam menciptakan keterikatan karyawan dalam perusahaan?
4. Jelaskan jenis-jenis keterikatan karyawan?
5. Jelaskan hal-hal apa saja yang dapat mengukur seorang karyawan itu dikatan terikat terhadap perusahaan?

### **PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Keterikatan karyawan terhadap perusahaan merupakan suatu keberhasilan dari perusahaan. Menciptakan keterikatan karyawan adalah hal yang tidak mudah.. Bagaimanakah ciri-ciri karyawan yang terikat terhadap perusahaan? Jelaskan pula hubungan antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

## **BAB XIII**

### **KOMITMEN ORGANISASI**

#### **PENGANTAR**

Komitmen organisasi merupakan pemikiran karyawan tentang hubungannya dengan organisasi dan menentukan sikapnya terhadap organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen akan mengembangkan pola pikir yang positif terhadap organisasi. Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/ perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Dikarenakan pentingnya hal tersebut, sehingga beberapa perusahaan telah memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Namun, sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pimpinan maupun karyawan masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

#### **PENGERTIAN KOMITMEN ORGANISASI**

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Menurut Allen dan Meyer (1997), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. Menurut Quest (dalam Sugiarto Soekidjan, 2009) komitmen merupakan nilai sentral dalam mewujudkan soliditas organisasi.

Stephen P. Robbins dan Judge (2003) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2003) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya).

Richard M. Steers dalam Sri Kuntjoro (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Luthans (2011) mengartikan komitmen organisasi sebagai :

- a. *A strong desire to remain a member of particular organization* yaitu keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota organisasi tertentu.
- b. *A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization* yaitu sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi.
- c. *A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization* yaitu keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins (2003) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jenifer dan Gareth (2012) menyatakan *organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole*, yaitu level komitmen bisa dimulai dari sangat tinggi sampai sangat rendah, orang-orang bisa mempunyai sikap tentang berbagai aspek organisasi mereka seperti saat praktek promosi organisasi, kualitas produk organisasi dan perbedaan budaya organisasi.

Kreitner dan Kincki (2005) menyebutkan pula bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi.

Menurut Allen dan Meyer (1997) komitmen organisasi adalah kontrak psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Para pelaku organisasi harus menyadari bahwa komitmen organisasi tidak timbul secara sepihak karena menyangkut kepentingan organisasi atau perusahaan dan kepentingan karyawan.

Selanjutnya Stephen P. Robbins(2003) menyatakan, komitmen organisasi adalah keadaan dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Sehingga komitmen pada organisasi yang tinggi berarti mengaitkan diri ke organisasi yang mempekerjakannya.

Kemudian, Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis antara karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Porter dalam Mowday, dkk (1982), memberikan pengertian komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesedian untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.

3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Pengertian komitmen organisasi menurut Riggio (1990) adalah *organizational commitment is a worker's feelings and attitudes about the entire work organization* artinya komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka.

Dari beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

- (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
- (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
- (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi

Beberapa pengertian tersebut juga mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

## **FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN ORGANISASI**

Perusahaan berupaya menimbulkan komitmen organisasi bagi para karyawan. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus mengenal faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Karakteristik personal atau pribadi, berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, masa kerja, usia, pendidikan, jenis kelamin anggotanya, pengalaman kerja.
2. Karakteristik pekerjaan atau peranan, berkaitan dengan umpan balik, identitas, tugas, kesempatan berinteraksi, dan komunikasi.

3. Karakteristik struktural, berkaitan dengan lingkungan kerja seperti tersedianya fasilitas yang mendukung setiap pelaksanaan kerja, budaya organisasi.

Kemudian, terdapat beberapa faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu :

1. Kepuasan terhadap kebijakan perusahaan

Seperti misalnya : kepuasan terhadap promosi, imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diperoleh oleh karyawan yang berasal dari dalam organisasi berupa uang, status pekerjaan, promosi, dan rasa hormat, imbalan ekstrinsik yaitu imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri yang mencakup prestasi, kompensasi, otonomi dan pertumbuhan.

2. Kepuasan terhadap pekerjaan

Seperti misalnya : karakteristik pekerjaannya yaitu lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan dan lain-lain.

3. Kepuasan terhadap hubungan antara rekan kerja

Seperti misalnya : terciptanya hubungan komunikasi yang baik antara sesama rekan kerja.

4. Kepuasan terhadap atasan

Seperti misalnya : karyawan merasa puas terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan mereka. Serta memiliki kesamaan nilai dan tujuan dengan pimpinan.

5. Kepuasan terhadap iklim kerja

Seperti misalnya : lingkungan kerja fisik

Komitmen organisasi tiap karyawan berbeda pada tiap individu. Pengaruh kepribadian tiap karyawan yang berbeda dan pengalaman kerja karyawan menyebabkan perbedaan pada cara mereka dalam memegang komitmen organisasi, atau lebih jauh hal itu disebut konsekuensi komitmen. Oleh karena itu, pembinaan komitmen organisasi karyawan perlu ditingkatkan untuk pencapaian kinerja dan tujuan organisasi secara optimal.

## JENIS – JENIS KOMITMEN ORGANISASI

Kanter dalam Sopiah (2008) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional yaitu:

1. Komitmen Berkesinambungan, yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen Terpadu, 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, 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.

Jadi karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi, keterlibatan sungguh-sungguh dalam organisasi dan afeksi positif terhadap organisasi sehingga menampilkan usaha kearah tujuan organisasi

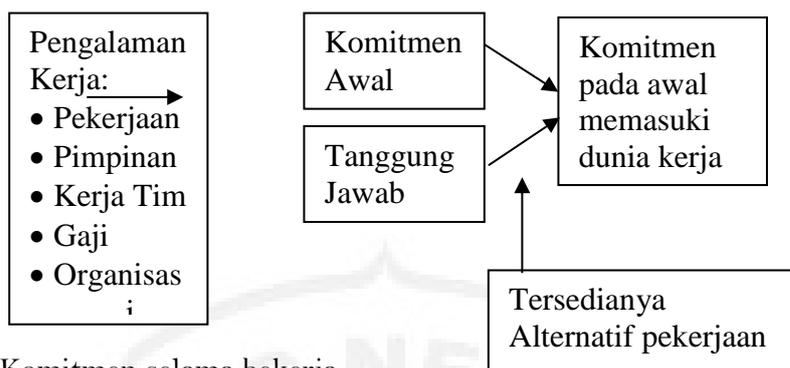
### Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Minner dalam Sopiah secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen karyawan pada organisasi, yaitu sebagai berikut:

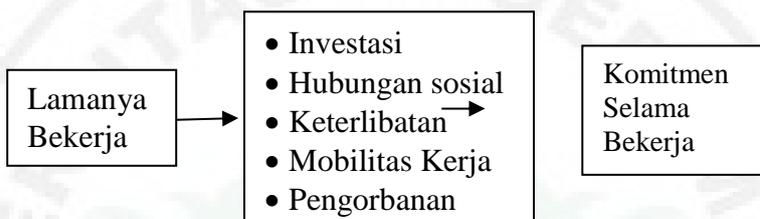
1. Komitmen Awal



## 2. Komitmen pada awal memasuki dunia kerja



## 3. Komitmen selama bekerja



Gambar 2

Proses terjadinya komitmen organisasi

Sumber: Mowday, Steers & Porter

Gambar 2 menunjukkan menggambarkan proses terjadinya komitmen karyawan pada organisasi berbeda. Pada fase pertama disebut komitmen awal faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:

1. Karakteristik Individu
2. Harapan-harapan karyawan pada organisasi
3. Karakteristik pekerjaan

Fase kedua disebut sebagai komitmen pada saat memasuki dunia kerja. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan ia dengan teman sejawat atau hubungannya dengan pimpinan. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

Tahap ketiga diberi nama komitmen selama bekerja, 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.

## **PENDEKATAN KOMITMEN ORGANISASI**

Komitmen organisasi dapat dijelaskan menurut beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekatan ini didasarkan pada asumsi yang berbeda-beda. Menurut Shepperd dan Mathew dalam Yuwono (2005) terdapat empat pendekatan komitmen organisasi yaitu :

### (1) Pendekatan Komitmen Organisasi Berdasarkan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Komitmen organisasi menurut pendekatan ini mengarah pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Berikut ini adalah pendapat beberapa ahli mengenai komitmen organisasi yang ditinjau dari sikap:

- a. Mowday dan Potter dalam Amstrong (1990) menyatakan bahwa komitmen adalah identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi tertentu. Ada tiga faktor yang tercakup di dalamnya:
  1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
  2. Keyakinan kuat, penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.
  3. Penerimaan untuk melaksanakan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.
- b. Steers dalam Muchinsky (1993) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi. Hal ini ditandai oleh:
  1. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi.
  2. Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi.
  3. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Pendekatan Potter dan Streers yang telah dijelaskan diatas menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Jika organisasi semakin mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi tersebut.

(2) Pendekatan Komitmen Organisasi Multi Dimensi (*The multidimensional Approach*)

Allen dan Meyer dalam Yuwono (2005) merumuskan tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Komponen-komponen tersebut adalah:

- a. Komitmen afektif, berkaitan dengan keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginannya sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Individu merasakan adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai-nilai organisasi. Hal ini dapat terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.
- b. Komitmen kontinuitas, suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Komitmen ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefit analysis*. Komitmen ini muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Komitmen kontinuitas berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen kontinuitas yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut
- c. Komitmen normatif, komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Dia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe

komitmen ini lebih dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan secara pribadi. Komitmen timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sedangkan karyawan dengan kontinuitas tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena membutuhkan organisasi. Sementara itu, karyawan yang memiliki komponen normatif tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena dia harus melakukannya. Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Perwujudan tingkah laku pada karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif akan berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar kontinuitas. Karyawan yang ingin menetap dalam organisasi karena keinginannya sendiri (afektif), memiliki keinginan menggunakan usaha agar sesuai dengan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar kontinuitas cenderung menghindari kerugian finansial sehingga usaha yang dilakukan untuk organisasi kurang maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh mana perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang diterimanya dari organisasi.

Ketiga hal tersebut lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi komitmen organisasi, dari pada jenis-jenis komitmen. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut. Setiap komponen dari dimensi komitmen

organisasi memiliki dasar yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya.

Dari ketiga jenis komitmen diatas tentu saja yang tertinggi tingkatannya adalah komitmen afektif, anggota/karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Sedangkan tingkatan terendah adalah komitmen kontinuitas, karyawan yang terpaksa menjadi karyawan untuk menghindari kerugian finansial atau kerugian lain, akan kurang/tidak dapat diharapkan berkontribusi berarti bagi organisasi. Untuk komitmen normatif, tergantung seberapa jauh internalisasi norma agar anggota/karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi.

(3) Pendekatan Komitmen Organisasi Normatif

Weiner dalam Yuwono (2005) menyatakan bahwa perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab. Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh predisposisi personal dan intervensi organisasi, artinya organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen tinggi dan organisasi dapat melakukan apa saja agar karyawan/anggotanya menjadi lebih berkomitmen. Komponen normatif akan menimbulkan perasaan kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas keuntungan-keuntungan yang telah diberikan organisasi.

(4) Pendekatan Komitmen Organisasi Berdasarkan Perilaku

Menurut pendekatan ini, komitmen lebih menitikberatkan pada pandangan bahwa investasi karyawan (waktu, persahabatan, pensiun) pada organisasi membuat dia terikat untuk loyal terhadap organisasi tersebut.

### **DAMPAK KOMITMEN ORGANISASI**

Komitmen karyawan dalam organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu dia lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun.

Komitmen organisasi ini akan mempunyai dampak terhadap seluruh kegiatan organisasi. Adapun dampak komitmen organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Terhadap karyawan, yaitu misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di perusahaan.
2. Terhadap organisasi, yaitu dengan adanya karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, dan akan menimbulkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Adapun perilaku –perilaku karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi menunjukkan perilaku seperti di bawah ini :

1. Melakukan upaya penyesuaian, dengan cara agar cocok di organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku.
2. Meneladani kesetiaan, dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh atasan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.
3. Mendukung secara aktif, dengan cara bertindak mendukung misi dan tujuan organisasi, serta membuat pilihan dan prioritas untuk memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi.
4. Melakukan pengorbanan pribadi, dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi.

## **CARA MENUMBUHKAN KOMITMEN ORGANISASI**

Mengingat pentingnya komitmen organisasi ini bagi perusahaan maka perusahaan seharusnya mengetahui hal-hal yang dapat menumbuhkan komitmen organisasi bagi para karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus menggunakan berbagai cara agar dapat menghasilkan karyawan yang mempunyai komitmen organisasi. Adapun beberapa cara yang dapat digunakan perusahaan agar dapat menumbuhkan komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

### **Identifikasi Kebutuhan**

Mengidentifikasi kebutuhan yang terwujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

### **Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka karyawan merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil riset Steer menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah. Pendapat lain dari Beynon dalam Marchington mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan dalam organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka karyawan pun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk

menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan mereka pun akan lebih terpuaskan.

### **Kepercayaan (Trust)**

Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan dengan cara antara lain : (1) Menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan ; (2) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja ; (3) menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan ; (4) menyediakan akses informasi yang cukup.

### **Rasa percaya diri (Confident)**

Menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan melalui antara lain : (1) mendelegasikan tugas penting kepada karyawan ; (2) menggali saran dan ide dari karyawan ; (3) memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen ; (4) menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik.

### **Kredibilitas (Credibility)**

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara antara lain : (1) memandang karyawan sebagai partner strategis ; (2) peningkatan target di semua bagian pekerjaan ; (3) mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi ; (4) membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

### **Pertanggungjawaban (Accountability)**

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian

terhadap kinerja karyawan. Tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut : (1) menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan ; (2) memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas ; (3) melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran kinerja ; (4)memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Jika karyawan memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya,kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, maka akan tercipta komitmen pada organisasi.



### **Kebijakan perusahaan**

Kebijakan perusahaan yang tidak merugikan bagi para karyawan akan dapat menimbulkan komitmen organisasi bagi para karyawan. Di dalam hal membuat kebijakan ini sebaiknya melibatkan seluruh anggota organisasi.

### **Budaya perusahaan**

Budaya perusahaan yang mendukung kesejahteraan para karyawan akan dapat menumbuhkembangkan komitmen organisasi untuk para karyawan.

### **Komunikasi**

Komunikasi merupakan hal yang penting dalam hal upaya perusahaan agar dapat menumbuhkan komitmen organisasi ini. Komunikasi karyawan ini dapat terjalin secara vertikal maupun horizontal untuk tiap bagian dalam perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang lancar di dalam perusahaan, koordinasi terhadap pekerjaan juga akan menjadi lebih baik.

### **Menciptakan rasa kebersamaan**

Rasa ini akan dapat meningkatkan kerjasama dan sikap saling mendukung antara karyawan.

### **Menumbuhkan rasa kepemilikan**

Rasa memiliki ini merupakan hal yang tidak mudah bagi perusahaan untuk dapat membuat para karyawan merasa memiliki perusahaan tersebut. Pada umumnya, para karyawan hanya merasa bekerja di dalam perusahaan sehingga sebagian dari mereka menganggap permasalahan yang terdapat di dalam perusahaan tidak menjadi tanggung jawab mereka karena mereka hanya merasa bertanggung jawab sebatas pekerjaan mereka.

### **Loyalitas**

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk membina hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun . Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini

dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka terlihat bahwa komitmen individu terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Sebagai contoh: seorang pegawai yang semula kurang memiliki komitmen, namun setelah bekerja ternyata selain ia mendapat imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ternyata didapati adanya hal-hal yang menarik dan memberinya kepuasan. Hal itu tentu akan memupuk berkembangnya komitmen individu tersebut terhadap organisasi. Apalagi jika tersedia faktor-faktor yang dapat memberikan kesejahteraan hidup atau jaminan keamanan, misalnya ada koperasi, ada fasilitas transportasi, ada fasilitas yang mendukung kegiatan kerja maka dapat dipastikan ia dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya jika iklim organisasi kerja dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen individu terhadap organisasi menjadi makin luntur atau bahkan mungkin ia cenderung menjelek-jelekkan tempat kerjanya. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan berbagai gejala seperti korupsi, mogok kerja, unjuk rasa, pengunduran diri, terlibat tindakan kriminal dan sebagainya.

Menurut Martin dan Nicholss (dalam Y. Martini & Rostiana, 2005), terdapat 3 pilar komitmen yang perlu dibangun agar dapat menumbuhkan komitmen organisasi bagi karyawan adalah :

1. Rasa memiliki (*a sense of belonging*)

Rasa memiliki dapat dibangun dengan menumbuhkan rasa yakin anggota bahwa apa yang dikerjakan berharga, rasa nyaman dalam organisasi, cara mendapat dukungan penuh dari organisasi berupa misi dan nilai-nilai yang jelas yang berlaku di organisasi.

2. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya

Rasa bergairah terhadap pekerjaan ditimbulkan dengan cara memberi perhatian, memberi delegasi wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup

bagi anggota/karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal.

3. Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

Rasa kepemilikan dapat ditimbulkan dengan melibatkan anggota/karyawan dalam membuat keputusan-keputusan.

Sedangkan menurut Susatyo (dalam Yuspratiwi, 2001) terdapat 5 faktor kunci untuk mengembangkan komitmen organisasi, yaitu :

1. "*Fairness*", yaitu melakukan penilaian kerja secara adil, keberpihakan aturan organisasi berlaku seimbang terhadap individu dan organisasi, implementasi peraturan organisasi dilakukan secara adil dan merata, gaji diberikan sesuai kontribusinya.
2. "*Trust*", yaitu memberikan kepercayaan terhadap anggota untuk menggunakan dan menguasai aset organisasi untuk tujuan yang tepat. Memberikan keleluasaan dalam mengatur diri sendiri serta mengambil keputusan yang menjadi kewenangannya.
3. Menyediakan sumber daya yang memadai yaitu jumlah personal dan kualifikasinya serta alat peralatan.
4. Memberikan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap karier dan kesejahteraannya.
5. Membuat pekerjaan yang terdefinisi dengan jelas. Misalnya, deskripsi kerja, target jangka pendek serta perintah yang tegas dan jelas.

## RANGKUMAN

Dalam komitmen organisasi perusahaan menetapkan pengharapan-pengharapan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan karyawan, hasil yang harus dicapai dan kompetensi yang harus dimiliki untuk mencapai hasil tersebut. Komitmen organisasi dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir dari karyawan dimana selain mereka memikirkan nilai dan tujuan organisasi, karyawan juga mempertimbangkan nilai dan tujuan pribadinya di dalam organisasi tempat ia bekerja. Keselarasan yang ada dalam organisasi dan kepercayaan terhadap organisasi akan menimbulkan sikap menyepakati dan menerima segala aturan dalam organisasi oleh karyawan. Hal ini dapat terlihat dari sikap kerja dan cara karyawan melakukan kegiatan di dalam

organisasi. Dengan adanya komitmen yang kuat dalam diri karyawan terhadap organisasi akan menyebabkan terjadinya tingkah laku anggota organisasi sesuai dengan perspektif organisasi atau harapan organisasi.

Hal yang terpenting dalam membangun komitmen adalah kepercayaan dari semua pelaku organisasi. Untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap perusahaan maka perusahaan haruslah memperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi tersebut.

#### **LATIHAN :**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Apakah faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi bagi karyawan?
2. Apakah terdapat perbedaan komitmen organisasi bagi karyawan berdasarkan lamanya bekerja dalam suatu perusahaan?
3. Mengapa kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi bagi karyawan dalam suatu perusahaan?
4. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.
5. Jelaskan proses terjadinya komitmen organisasi.

#### **PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Apakah dengan adanya komitmen organisasi ini menunjukkan bahwa para karyawan telah mempunyai kepuasan kerja? Apa pula keterkaitan antara produktivitas kerja dengan komitmen organisasi?



## **BAB XIV**

### **LOYALITAS KERJA**

#### **PENGANTAR**

Secara umum loyalitas kerja dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian dan rasa percaya yang ditujukan kepada perusahaan, yang tentu saja didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik bagi perusahaan. Loyalitas merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang loyal sangat dihargai oleh perusahaan karena perusahaan sangat membutuhkan karyawan-karyawan yang loyal untuk kelangsungan perusahaannya dalam menentukan maju mundurnya perusahaan di masa mendatang.

#### **PENGERTIAN LOYALITAS KERJA**

Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan bahwa loyalitas adalah kesetiaan, kepatuhan dan ketaatan. Edwin B. Flippo (2000) mengemukakan bahwa loyalitas adalah kemauan bekerja sama yang berarti kesediaan mengorbankan diri, kesediaan melakukan pengawasan diri dan kemauan untuk menonjolkan kepentingan diri sendiri. Kesediaan untuk mengorbankan diri ini melibatkan adanya kesadaran untuk mengabdikan diri kepada perusahaan. Pengabdian ini akan selalu menyokong peran serta karyawan dalam perusahaan.

Poerwadarminta (1996), menyatakan loyal adalah patuh, setia. Apabila karyawan bekerja pada suatu perusahaan, dan perusahaan tersebut telah memberikan fasilitas-fasilitas yang memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar, maka timbul dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan menjadi lebih giat lagi.

Mowday, Steers & Porter (1982) berpendapat bahwa: 1) loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya, 2) loyalitas terhadap perusahaan sebagai

perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

T. Sudimin (2003) mengemukakan pengertian loyalitas sebagai keterikatan yaitu identifikasi psikologi individu pada pekerjaannya atau sejauh mana hubungan antara pekerjaan dan perusahaan tersebut dirasa sebagai *total self image* bagi dirinya dalam perusahaan, yang dapat disebut aktifitas-aktifitas masa lalu dalam perusahaan. Juga kesamaan tujuan antara individu dengan perusahaan. Pengalaman masa lalu dalam perusahaan akan mempengaruhi persepsi karyawan dalam pekerjaan dan perusahaan. Hal-hal yang terjadi terutama yang berhubungan dengan diri karyawan akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perusahaan. Demikian juga kesamaan tujuan antara karyawan dengan perusahaan akan sangat memberi nilai tersendiri terhadap keberadaanya di perusahaan tersebut.

Menurut Sudimin (2003) loyalitas berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal-hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja. Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dan tidak meninggalkan atau membelot serta tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

Stephen P. Robbins (2003) memberikan pengertian loyalitas yang berkaitan dengan tingkat kepercayaan adalah suatu keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Bila seseorang memiliki loyalitas dan kepercayaan terhadap suatu hal, maka orang tersebut bersedia berkorban dan setia terhadap hal yang dipercayainya tersebut. Jadi, loyalitas memiliki hubungan positif terhadap tingkat kepercayaan, semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Loyalitas kerja juga merupakan suatu aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

### **INDIKASI – INDIKASI TURUNNYA LOYALITAS KERJA KARYAWAN**

Adapun sebab – sebab turunnya loyalitas kerja itu dikarenakan banyak sebab misalnya, upah yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaannya, tidak cocoknya dengan gaya perilaku pemimpin, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut, maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dari turunnya loyalitas kerja karyawan itu disebabkan pada prinsipnya turunnya loyalitas kerja karyawan itu disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawan. Adapun sumber ketidakpuasan bisa bersifat material dan non material yang bersifat material antara lain: rendahnya upah yang diterima, fasilitas minimum. Sedangkan yang non material antara lain: penghargaan sebagai manusia, kebutuhan – kebutuhan yang berpartisipasi dan sebagainya.

Indikasi-indikasi turunnya loyalitas kerja karyawan ditandai dengan adanya

1. Turun/ rendahnya produktivitas kerja

Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja

2. Tingkat absensi yang naik

Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala – gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.

3. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi

Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mempengaruhi kelangsungan jalannya perusahaan.

4. Kegelisahan dimana – mana

Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan sebagai seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidak terangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal – hal yang lain.

5. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan

6. Pemogokan

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan. Biasanya suatu perusahaan yang karyawannya sudah tidak merasa tahan lagi hingga memuncak, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya para karyawan melakukan pemogokan kerja.

Pada kategori usia para karyawan yang berbeda dapat menunjukkan loyalitas yang berbeda pula seperti yang diuraikan berikut ini :

- a. Angkatan kerja yang usianya di atas lima puluh tahun menunjukkan loyalitas yang tinggi pada organisasi. Mungkin alasan – alasan yang menonjol ialah bahwa mereka sudah mapan dalam kekayaannya, penghasilan yang memadai, memungkinkan mereka menikmati taraf hidup yang dipandang layak.
- b. Tenaga kerja yang berada pada kategori usia empat puluhan menunjukkan loyalitas pada karir dan jenis profesi yang selama ini ditekuninya. Misalnya, seseorang yang menekuni karir di bidang keuangan akan cenderung “ bertahan” pada bidang tersebut meskipun tidak berarti menekuninya hanya dalam organisasi yang sama. Karena itu pindah ke profesi lain, tetapi bergerak di bidang yang sama, bukanlah merupakan hal yang aneh. Barangkali alasan pokoknya terletak pada hasrat untuk benar – benar mendalami bidang tertentu itu karena latar belakang pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, bakat, minat, dan pengalaman yang memungkinkannya menampilkan kinerja yang memuaskan yang pada gilirannya membuka peluang untuk promosi, menambah penghasilan, dan meniti karir secara mantap.

- c. Tenaga kerja dalam kategori 30 – 40 tahun menunjukkan bahwa loyalitasnya tertuju pada diri sendiri. Hal ini dapat dipahami karena tenaga kerja dalam kategori ini masih terdorong kuat untuk memantapkan keberadaannya, kalau perlu berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain dan bahkan mungkin juga dari satu profesi ke profesi lain. Di samping itu pula didukung oleh tingkat kebutuhan yang semakin lama semakin meningkat tetapi tidak diimbangi dengan pemasukan yang cukup sehingga banyak para pekerja yang mencari pekerjaan lain yang mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sehari – hari.
- d. Bagi mereka yang lebih muda dari itu, makna loyalitas belum diserapi dan kecenderungan mereka masih lebih mengarah kepada gaya hidup santai, apabila mungkin disertai dengan kesempatan “berhura – hura” Pada kenyataan sehari – hari banyak sekali terjadi kecurangan – kecurangan yang dilakukan oleh para karyawan yang umumnya mempunyai umur relatif muda hal itu juga dipicu oleh tingkat angan – angan yang tinggi, tetapi tidak diiringi oleh tingkat kerajinan yang tinggi dari dalam dirinya sendiri, oleh karena itu tingkat pengangguran semakin lama semakin meningkat.

Banyak hal yang menyebabkan seorang karyawan tidak loyal pada perusahaan, di antaranya ketidaksanggupan perusahaan menjaga kenyamanan kerja dan tidak adanya transparansi. Hal-hal seperti kurang diperhatikan perusahaan karena dianggap tidak penting. Perlu disadari bahwa loyalitas mempunyai peranan penting dalam kemajuan perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan karyawan tidak loyal pada perusahaan, yaitu :

1. Kenyamanan Kerja

Ketidaksanggupan perusahaan menjaga kenyamanan kerja. Ketidakmampuan perusahaan menjaga kenyamanan bekerja bisa berdampak buruk terhadap kinerja karyawan dan pada tahap lebih fatal karyawan akan pindah kerja ke perusahaan lain. Hal ini bisa terjadi bila perusahaan tidak mempunyai prospek yang bagus terhadap kelangsungan hidup karyawan, di mana karyawan jarang atau tidak mengalami peningkatan gaji, bonus dan tunjangan. Pada perusahaan tertentu, sangat sulit memperhatikan permasalahan ini karena berhubungan dengan

keuangan perusahaan, apa lagi era krisis sekarang banyak sekali perusahaan yang mengabaikan kesejahteraan karyawan.

2. Senior sukses

Kesuksesan seorang senior dalam meniti karier dan membangun perekonomian akan mempengaruhi semangat junior untuk tetap setia pada perusahaan. Secara umum setiap karyawan baru mempunyai harapan masa depan terhadap perusahaan. Bila harapan itu tidak terpenuhi maka mereka akan mereview harapan tersebut, termasuk kelangsungan bekerja. Tidak sedikit karyawan yang kecewa karena perusahaan kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan.

3. Keluarga

Faktor ketiga ini biasanya dialami oleh kaum perempuan. Tidak sedikit perempuan pindah dan berhenti kerja karena suami mendapat tugas kerja ke luar daerah atau luar negeri. Mengacu pada kasus tersebut maka akibatnya tidak sedikit perusahaan yang enggan menerima karyawan perempuan sudah menikah. Mereka lebih suka menerima karyawan perempuan belum menikah karena ritme kerja mereka lebih tinggi dan tidak punya resiko untuk pindah kerja, termasuk hamil. Walau menerima karyawan perempuan sudah menikah tapi tidak akan ditempatkan di posisi penting.

4. Transparan

Perusahaan yang tidak pernah mensosialisasikan keuntungan perusahaan pada karyawan akan menimbulkan rasa cemas karyawan. Karyawan akan bertanya-tanya apakah perusahaan ini masih stabil atau sudah rapuh? Apalagi perusahaan hanya menyatakan kerugian saja. Namun, bila karyawan tahu bahwa ekonomi perusahaan dalam keadaan kuat, maka karyawan akan bertahan, menjaga pola kerja dan enggan pindah kerja. Selain itu, tidak ada salahnya memberikan bonus bila perusahaan memperoleh untung besar.

### **ASPEK-ASPEK LOYALITAS KERJA**

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang dapat mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan. Aspek-aspek loyalitas ini sangat berhubungan

dengan sikap dilakukan karyawan, sehingga terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain :

- a. Adanya dorongan yang kuat bagi karyawan untuk tetap menjadi anggota perusahaan, aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan diri individu, seperti pemenuhan kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.
- b. Adanya keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi kemajuan perusahaan. Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat dari diri individu untuk berusaha maksimal agar tercapai kemajuan perusahaan.
- c. Adanya kepercayaan dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dari perusahaan. Kepercayaan yang diberikan karyawan terhadap perusahaan tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap karyawan itu sendiri dalam hal pelaksanaan pekerjaan mereka.

Adapun aspek-aspek loyalitas kerja yang lain yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

a. Disiplin kerja

Kedisiplinan karyawan dapat tercermin dari perilaku karyawan untuk menaati segala peraturan, aturan, dan kebijakan perusahaan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

b. Tanggung jawab terhadap pekerjaan

Seluruh karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka emban. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran atas resiko dalam pelaksanaan tugas mereka memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab dan hal ini akan menimbulkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.

c. Sikap kerja

Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, kebijakan manajemen perusahaan maupun lingkungan perusahaan dapat menimbulkan loyalitas kerja bagi diri para karyawan. Sikap kerja ini meliputi :

1. Rasa kebersamaan antara seluruh anggota perusahaan. Rasa ini sangat penting untuk dapat menimbulkan loyalitas kerja. Dengan adanya rasa ini dapat meningkatkan kerja sama di antara para karyawan.
2. Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
3. Hubungan antar pribadi. Komunikasi memegang peranana yang cukup tinggi dalam hal pembinaan hubungan antar pribadi ini yang terdiri dari hubungan antar karyawan maupun dengan atasan.
4. Semangat kerja. Adanya semangat kerja dari para karyawan akan dapat menumbuhkembangkan loyalitas kerja karyawan. Sikap ini akan tercermin dari perilaku karyawan dalam menghadapi pekerjaan dan lingkungan di perusahaan.

Aspek-aspek loyalitas yang telah dikemukakan sebelumnya, baik yang merupakan proses psikologis individu maupun dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut akan dapat mempengaruhi karyawan dalam pembentukan loyalitas kerja. Apabila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh karyawan, maka niscaya karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan.

#### **FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LOYALITAS KERJA**

Loyalitas kerja akan tercipta apa bila karyawan merasa perusahaan sudah memenuhi apa yang menjadi kebutuhan mereka seperti kompensasi, kebijakan perusahaan, lingkungan perusahaan. Karyawan yang loyal terhadap perusahaan merupakan karyawan yang setia terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus mengetahui dengan jelas apa yang merupakan faktor-faktor yang akan mempengaruhi loyalitas kerja tersebut, yaitu :

a. Karakteristik diri para karyawan

Meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian.

b. Karakteristik pekerjaan

Menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang meliputi tantangan kerja, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas.

c. Karakteristik kebijakan perusahaan

Menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan perusahaan bagi para karyawan seperti misalnya adanya kesempatan pengembangan karir, promosi kerja bagi tiap karyawan.

d. Karakteristik lingkungan perusahaan

Lingkungan perusahaan yang dimaksud di sini adalah lingkungan fisik maupun non fisik perusahaan. Lingkungan fisik, misalnya penerangan, kenyamanan bekerja, kebersihan, sedangkan lingkungan non fisik, misalnya perhatian dari atasan, hubungan dan rekan kerja.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak bagi terbentuknya loyalitas kerja. Tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan akan dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan.

## **UPAYA MENINGKATKAN LOYALITAS KERJA**

Loyalitas kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menjalankan kegiatan dalam perusahaan merupakan hal yang sangat diharapkan perusahaan. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawan.

Terdapat beberapa cara meningkatkan loyalitas kerja karyawan yaitu :

1. Perhatian khusus kepada karyawan khusus

Ini bisa diimplementasikan dengan cara menaikkan jabatan dan meningkatkan gaji. Untuk mengetahui perkembangan karyawan, perusahaan harus memantau kerja karyawan. tugas ini biasanya dilakukan HRD dan harus dikerjakan dengan teliti dan tidak asal-asalan. Karyawan berkualitas harus diberikan kompensasi positif, salah satunya bonus. Cara ini akan mengikat karyawan untuk enggan pindah kerja karena semua kebutuhan sudah dipenuhi perusahaan.

2. Membangun nilai kekeluargaan

Membina hubungan yang erat antar karyawan. Adanya kegiatan yang dilakukan di luar kegiatan pekerjaan seperti misalnya, piknik bersama seluruh anggota perusahaan. Nilai ini juga bisa dibangun dengan cara makan siang bersama karyawan terpilih. Tidak perlu setiap hari, makan siang bersama bisa

dilakukan dalam satu bulan atau minggu sekali. Dari sini akan terbangun keakraban antara karyawan dengan pemimpin. Dalam kondisi akan terlontar pembicara-pembicara non formal yang membuat suasana menjadi santai dan akrab.

3. Meningkatkan karier

Menaikan jabatan karyawan berprestasi sangat perlu dilakukan, karena itu merupakan satu kebanggaan. Karyawan paling senang bila mereka menduduki jabatan yang lebih tinggi. Ini merupakan satu prestasi kerja, dengan imbalan ini mereka akan meningkatkan semangat kerja. Jangan biarkan karyawan berprestasi pindah kerja, karena mereka adalah aset perusahaan yang nilainya tidak kalah dengan keuntungan.

4. Analisa

Dengan menganalisa keadaan karyawan pemimpin akan tahu kondisi dan tingkat kebutuhan karyawan. Setiap karyawan mempunyai tingkat kebutuhan berbeda-beda. Dalam memenuhi kebutuhan karyawan tidak bisa disamaratakan, setiap karyawan mempunyai tingkat kebutuhan berbeda-beda. Tingkat kebutuhan karyawan berusia 22-25 tahun, di mana mereka baru lulus kuliah dan belum menikah berbeda dengan karyawan berusia 30-35 tahun. Karyawan berusia 22-25 tahun mempunyai sifat ingin belajar dan tingkat kebutuhan terhadap materi masih kecil. Karyawan pada level ini lebih cocok jika diberikan pendidikan tambahan. Pendidikan tambahan akan menjadi bekal pengembangan karier. Berbeda dengan karyawan berusia 30-35 tahun. Diusia ini mereka sudah mempunyai rencana untuk menikah. Untuk kelangsungan pernikahan, mereka membutuhkan dana pernikahan. Karyawan seperti ini lebih senang bila gajinya dinaikan. Begitu juga dengan karyawan, berusia 40 tahun ke atas. Karyawan berusia diatas 40 tahun sudah mulai sakit-sakitan dan anak sudah mulai sekolah. Karyawan ini lebih senang, bila uang kesejahteraan keluarga dinaikan.

5. Terjadinya saling keterbukaan dalam hubungan kerja

6. Timbulnya saling pengertian antara pimpinan dan karyawan

7. Perlakuan atasan kepada bawahan dengan tidak memperlakukan bawahan sebagai pesuruh, tetapi sebagai rekan kerja

#### 8. Pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan

Terdapat beberapa cara yang dilakukan perusahaan agar karyawan loyal kepada perusahaan yaitu :

- a. Gaji yang cukup
- b. Memberikan kebutuhan rohani.
- c. Sesekali perlu menciptakan suasana santai.
- d. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
- e. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju.
- f. Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan.
- g. Mengusahakan karyawan untuk mempunyai loyalitas.
- h. Sesekali mengajak karyawan berunding.
- i. Memberikan fasilitas yang menyenangkan.

Selain hal-hal yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat banyak upaya lain yang dapat dilakukan pihak perusahaan agar dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Hal ini tentu saja sangat berhubungan dengan keadaan perusahaan. Pada intinya, pihak perusahaan harus terus berupaya menimbulkan loyalitas kerja bagi para karyawan.

#### **RANGKUMAN**

Loyalitas kerja adalah suatu sikap dan perilaku karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bergabung dan bekerja sama secara melekat. Perilaku tersebut ditandai dengan ciri-ciri; adanya kepercayaan terhadap perusahaan, kesetiaan kepada perusahaan, dan bertanggung jawab kepada perusahaan.

Karyawan yang loyal sangat dihargai oleh perusahaan karena perusahaan sangat membutuhkan karyawan-karyawan yang loyal untuk kelangsungan perusahaannya dalam menentukan maju mundurnya perusahaan di masa mendatang.

Loyalitas kerja bagi karyawan dapat diciptakan melalui program pemeliharaan karyawan. Pemeliharaan karyawan harus mendapatkan perhatian yang khusus dari pihak manajemen perusahaan. Jika pemeliharaan karyawan dikelola dengan baik oleh perusahaan, maka karyawan akan memiliki semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal pada perusahaan. Mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting, pemeliharaan hubungan yang

berkelanjutan dan serasi dengan karyawan dalam setiap perusahaan menjadi sangat penting. Tujuan utama perusahaan melakukan program pemeliharaan karyawan adalah untuk membuat setiap orang dalam perusahaan merasa betah dan senantiasa bertahan sekalipun terjadi hal-hal yang dapat mengganggu kestabilan dan keadaan perusahaan.

### **LATIHAN**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Sebutkan pengertian loyalitas kerja karyawan.
2. Apakah karyawan yang loyal tidak akan mengundurkan diri dari perusahaan?
3. Sebutkan peranan lingkungan perusahaan di dalam meningkatkan loyalitas kerja karyawan?
4. Bagaimanakah sikap pihak manajemen bagi karyawan yang tidak loyal bagi perusahaan?
5. Jelaskan aspek-aspek loyalitas kerja karyawan.

### **PERTANYAAN UNTUK DISKUSI :**

Menjadikan karyawan itu loyal kepada perusahaan adalah hal yang tidak mudah. Bagaimanakah ciri-ciri karyawan yang loyal terhadap perusahaan? Jelaskan pula hubungan antara loyalitas kerja dengan adanya keterlibatan kerja bagi karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H. Maslow, 2010, *Motivation and Personality*. Rajawali, Jakarta.
- Arep dan tanjung, 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta, BEPC.
- Akhyadi, Kaswan 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Bandung, Indonesia : Alfabeta.
- Allen & Meyer.1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London.
- Azwar. (2008). *Sikap manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Anggara, S dan Suhendi H, 2010. *Perilaku Organisasi*, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Alfred R. Lateiner & J.E Lavine 1983. *Teknik Memimpin Pegawai & Pekerja*. Jakarta: Aksara Baru.
- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis Cetakan ke-3*. Jakarta: Rineka Cipta
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Atmosoeparto, Kisdarto. 2001. *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- As'ad, M. (2001). *Seri Ilmu SDM : Psikologi Industri Edisi Keempat*. Yogyakarta : Liberty.
- Akbar, M. R. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan PT.Primatexco Indonesia Di Batang)*. Skripsi. Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Allen & Meyer.1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London.
- Bernardin dan Russel, 1993. *Human Resource Mangement*. New Jersey : Internasional Edition Upper Sadlle River, Prentice Hall
- Baron,R.A., & Byrne,D., (2003). *Psikologi Sosial*. Jilid 1 Edisi 10 (Alih Bahasa Ratna Juwita dkk) Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Bandura, A. (1994). *Self Efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, 77-81). New York: Academic Press
- Bandura, A. (2006). *Article of guide for Constructing Self Efficacy Scales*. by Information Age Publishing.

- Dessler, Gary. 2006. MSDM, Jilid II, PT. Indeks, Jakarta.
- Davis, Keith., John W. Newstrom. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, New York : McGraw-Hill, 1985
- Danim, Prof. Dr. Sudarwan. 2004 Motivasi ,Kepemimpinan dan EfektivitasKelompok. Jakarta: PT RINEKA CIPTA
- Engko, Cecilia. 2008. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Dengan Self Esteem dan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol. 10, No. 1, April.
- Edwin B Flippo 2002. *Personel management (manajemen personalia)*, edisi VII, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Edison, Emron, Anwar, Yohny dan Komariyah, Imas. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. cetakan ke-1. Bandung: Alfabeta
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja : Menguasai keahlian yang Anda perlukan dalam dalam sepuluh menit*. Yogyakarta : Andi.
- Flippo, E.B. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta : PT Erlangga
- Gibson, James L., John M. Ivancovich, James H. Donely, JR. *Organizations : Structure, Processes, Behavior*, Dallas : Business Publications, Inc, 1973
- Gondokusumo, A.A. 1995. *Komunikasi Penugasan*. Jakarta : PT Gunung Agung
- George J. Washinis dalam Rusli Syarif, 1991:1) *Kompetensi Tenaga Tata Usaha SMP Terhadap Produktivitas Sekolah*. Skripsi
- George, Jennifer and Gareth R Jones. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Herzberg, Frederick. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed
- Handoko T, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BFE [http : www.imandede.blogspot.com/2009/10/displin\\_kerja.html](http://www.imandede.blogspot.com/2009/10/displin_kerja.html)
- [http : www.realndi.multiply.com/journal](http://www.realndi.multiply.com/journal)
- [httpwww.sulistriyani.blogspot.com/2010\\_07\\_01\\_archive.htm/](http://www.sulistriyani.blogspot.com/2010_07_01_archive.htm/)
- Hasibuan, S.P Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara

- Hariandja, Marihot Tua Efendi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Grasindo.
- Handoyo dan Setiawan 2017, *PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA WITEL BANDUNG*, e-Proceeding of Management : Vol.5, No.2 Agustus 2018, ISSN : 2355-9357.
- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Irawan, Prasetya, dkk. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi.
- Jewell & Siegall. 2008. Psikologi Industri/Organisasi Modern. Edisi 2. (terjemahan Pudjaatmaka). Jakarta: Arcan.
- Komaruddin. 1992. Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu suatu Pengantar. Jakarta: Rajawali Press
- Luthans, F. 2005. Perilaku Organisasi edisi. Yogyakarta: Andi
- Luthans, Fred. 2002. Organizational Behavior: 7 th Edition. New York: McGrawHill Inc
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Luthans, Fred. 2011. Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach. New York: McGraw-Hill.
- Mangkuprawira, T.B.S dan A.V. Hubeis. 2007. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia, Bogor
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Moekijat, 1997, Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja, Cetak III, Armico, Bandung.
- Magdalena. (1985), Efektifitas Organisasi. Jakarta: Erlangga
- Mathis dan Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.

- McGregor, Douglas. (1967). *The Personal Management*. New York: McGraw Hill.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Manara.M. U. (2008). *Pengaruh Self Efficacy terhadap Resiliensi pada Mahasiswa Fakultas*
- Martoyo, Susilo. 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Moekijat. 1997. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung : CV Pionir Jaya
- Mondy, R Wayne, and Robert M.Noel. 2005. *Human Resource Management*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mathis, Robert L & Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Salemba
- Owens, Robert G. *Organizational Behavior in Education*, Boston : Allyn and Bacon, 1995
- Osada, Takashi. 2004. *Sikap Kerja 5S*. Jakarta
- Pugh, D.S., R.L. Payne. *Organizational behavior in its context*, England : Saxon House, 1997.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Payaman J. Simanjuntak. (1985). *Peningkatan ekonomi sumber daya manusia*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Indonesia
- Robbins, Stephen P. dan Coulter M. 2010. *Manajemen, Edisi Kesepuluh*, Jakarta: Erlangga.
- Rusli Syarif. 1991. *Produktivitas*. Bandung : Angkasa.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks
- Rivai, V. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teorike Praktek*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Rivai. 2005. *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Jakarta. PT. Ganudra Pustaka Utama.

- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks
- Ramadan dan Sembiring 2014, *PENGARUH KETERIKATAN KERJA DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SUKSES MEKAR ABADI*, Jurnal AGORA vol 5, No. 3, (2017).
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen
- Soengeng prijodarminto. 1990. *DISPLIN KIAM MENUJU SUKSE*. YOGYAKARTA: LIBERTY
- Sudimin, T. 2003. Whistleblowing: Dilema Loyalitas dan Tanggung Jawab Publik. *Jurnal Manajemen dan Usahawan*, Vol. 12 no. 11. Hlm 3-8
- Sulaiman, 2014, Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Madistrindo Cabang Lhokseumawe Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* Vol 4 No. 1 ISSN 2303 0542 Juni 2014
- Sinungan, Muchdarsyah. (2003). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bandung: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.
- Swastha, Basu dan Ibnu,Sukotjo W. 1995.*Pengantar Bisnis Modern*.Yogyakarta : Liberty.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset
- T. Sudimin, 2003, *PENGARUH INSENTIF TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Tetap PT. SIER (Persero), Surabaya)*,. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*| Vol. 2 No.2 Juni 2013.
- Soekidjan. 2009. *Manjaemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara
- Umar, Husein, 2002, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ventrakaman, N. And V Ramanujam, 1986, measurement of Bussiness Performance in Strategi Reearch: A Comparison Approaches, *Academy of Management Review*, Vol 11,pp,801-8144.

Widyastuti, R. J., & Pratiwi, T. I. (2013). Pengaruh self efficacy dan dukungan sosial keluarga terhadap kemantapan pengambilan keputusan karir siswa. *Jurnal BK UNESA*,3,231-238. Diunduh dari <http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jurnalbkunesa/article/view/3369>.

Zainun, Buchari. 2001. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Balai Aksara

