Manajemen Sumber Daya Manusia

by M. Enny Widyaningrum

Submission date: 02-Sep-2020 12:28PM (UTC+0700)
Submission ID: 1378071705
File name: Buku_2.pdf (1.5M)
Word count: 31016
Character count: 211109

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Mahmudah Enny W.

UBHARA manajemenpress

Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis	: Dr. Mahmudah Enny W., SE., M.Si.
Editor	: Dr. Muslichah Erma W., SE., M.M.
Penerbit	: UBHARA Manajemen Press
Pemasaran	: Universitas Bhayangkara
	Jl. Ahmad Yani no 114
	Surabaya, Jawa Timur
Cetakan Pertama	: Juli 2019
ISBN	: 978-602-744-2443

Copyright © pada UBHARA Manajemen Press dan Universitas Bhayangkara Surabaya.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr., Wb.

Salam Sejahtera bagi kita semua.

Puji dan syukur penulis panjtkan kehadirat Allah SWT., karena berkat rahmar dan hidayah-Nya, maka penulis dapat menyelesaikan buku ini karena banyaknya tuntutan berbagai pihak yang sangat membutuhkan. Kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, telah mendorong perkembangan kemajuan, membuka masa depan, dan memberikan harapan kehidupan suatu organisasi dimasa mendatang. Hal tersebut mengakibatkan adanya perkembangan lingkungan masyarakat didunia. Sehingga akan menimbulkan suatu persaingan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hanya Sumber Daya Manusia yang berkualitas yang pasti mampu bersaing dengan lingkungan, karena kunci kemampuan daya saing ialah manusia yang berkualitas yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Penulis menyadari, bahwa dalam membuat buku ini masih terdapat kekurangan, namun penulis mengharapkan semoga buku ini dapat memberikan manfaat lebih bagi pembaca dan dapat memberikan sumbangan positif bagi praktik evaluasi kinerja diperusahaan ataupun diorganisasi. Akhirnya, dengan tulus hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam proses penulisan buku.

Penulis akan sangat menghargai dan berterima kasih, apabila pembaca berkenan memberikan kritik dan saran yang berguna bagi penulis, untuk penyempurnaan lebih lanjut, dan mudah-mudahan buku ini bermanfaat bagi seluruh pembaca. Semoga Allah SWT., melimpahkan Taufik dan Hidayah-Nya, memberi kekuatan lahir dan batin kepada kita semua, dan menerima apa yang kita lakukan sebagai bagian dari ibadah kita kepada-Nya, Amiin Ya Rabbal' Alamiin.

Wabillahi Taufiq Wal Hidayah
Waaalamu'alaikum, Wr., Wb.
Salam Sejahtera Bagi Kita Semua
Surabaya, Juli 2019

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **ii**
DAFTAR GAMBAR .....**vi**

BAB I KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)

1.1 Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) 1
1.2 Tujuan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) 3
1.3 Risiko Yang Dihadapi 6
1.4 Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) 8
1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keselamatan Kerja 8
1.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesehatan Kerja 11
1.7 Cara Mengurangi Kecelakaan Kerja 13

BAB II MOTIVASI

2.1 Pengertian Motivasi 17
2.2 Teori-Teori Motivasi 17
2.2.1 Teori Abraham H. Maslow 15
2.2.2 Teori Clayton Arderfer 20
2.2.3 Teori Herzberg 21
2.2.4 Teori Keadilan (*Equity Theory*) 21
2.2.5 Teori Harapan 22
2.2.6 Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku 23
2.2.7 Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi dari Clelland 24
2.2.8 Teori X dan Y 25
2.3 Faktor-faktor Motivasi 25

BAB III KOMPETENSI

3.1 Pengertian Kompetensi 30
3.2 Manfaat Kompetensi 30

3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi 32
3.4 Ruang Lingkup Kompetensi 33
3.5 Indikator Kompetensi 34

BAB IV KOMPENSASI

4.1 Pengertian Kompensasi 37
4.2 Tujuan Pemberian Kompensasi 37
4.3 Fungsi Pemberian Kompensasi 38
4.4 Langkah Penentuan Kompensasi 39
4.5 Jenis-jenis Pemberian Kompensasi 41

BAB V BUDAYA ORGANISASI

5.1 Definisi Budaya Organisasi 44
5.2 Karakteristik Budaya Organisasi 46
5.3 Teori Budaya Organisasi 48
5.4 Dimensi Budaya Organisasi 50
5.5 Cara Karyawan Mempelajari Budaya Perusahaan 51
5.6 Fungsi Budaya Organisasi 53

BAB VI LINGKUNGAN KERJA

6.1 Pengertian Lingkungan Kerja 56
6.2 Manfaat Lingkungan Kerja 57
6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja 58
6.4 Jenis-jenis Lingkungan Kerja 58

BAB VII KESEJAHTARAAN KARYAWAN

7.1 Pengertian Kesejahteraan Karyawan 62
7.2 Program Kesejahteraan Karyawan 62
7.3 Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan Karyawan 66
7.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesejahteraan Karyawan 68

BAB VIII KONFLIK KERJA

8.1 Pengertian Konflik Kerja 72
8.2 Cara Mengetahui Adanya Konflik Kerja dan Level Konflik 73
8.2.1 Cara Mengetahui Adanya Konflik 73
8.2.2 Level Konflik 74
8.3 Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Konflik Dan Akibat-Akibat Jika Terjadi Konflik Kerja 75
8.3.1 Faktor-Faktor yang Dapat Menyebabkan Terjadinya Konflik.... 75
8.3.2 Akibat-akibat Konflik Kerja 76
8.4 Sudut Pandang Konflik Kerja 77
8.5 Jenis-jenis Konflik..... 78
8.6 Cara Mengatasi Konflik Kerja 80

BAB IX PROMOSI JABATAN

9.1 Pengertian Promosi Jabatan 84
9.2 Tujuan Promosi Jabatan 84
9.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan 85
9.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan 87
9.5 Asas-asas Promosi Jabatan..... 88
9.6 Manfaat Promosi Jabatan 89
9.7 Dasar-dasar Promosi Jabatan 89
9.8 Indikator-indikaror Promosi Jabatan..... 91

BAB X OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORA)

10.1 Landasan Teori Organizational Citizenship Behavior (OCB) ... 96
10.2 Jenis-jenis Organizational Citizenship Behavior (OCB) 99
10.3 Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Perusahaan 99
10.4 Faktor-faktor yang memengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) 102

BAB XI KECERDASAN

11.1 Definisi Kecerdasan 106
11.2 Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Kecerdasan Emosional (EQ)...106
11.2.1 Kecerdasan Intelektual (IQ) 106
11.2.2 Kecerdasan Emosional (EQ) 107
11.3 Perlunya IQ dan EQ dalam Meningkatkan
Kualitas SDM Indonesia 109
11.4 Cara Meningkatkan Kualitas SDM Indonesia.....110

BAB XII PENILAIAN KINERJA

12.1 Pengertian Penilaian Kinerja 114
12.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja 115
12.3 Faktor-faktor yang Dipengaruhi Kinerja 116
12.4 Tujuan Penilaian Kinerja..... 117
12.5 Asas-asas Penilaian Kinerja 119
12.6 Komponen Penilaian Kinerja 120
12.7 Metode Penilaian Kinerja 123
12.8 Teknik Menilai Kinerja 125
12.9 Evaluasi Kinerja 128
12.10 Masalah-masalah Evaluasi Kinerja 131
12.11 Metode Evaluasi Kinerja..... 131

DAFTAR PUSTAKA 134
INDEKS 137
GLOSARIUM..... 140

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Teori Hierarki Maslow 18

BAB I
KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)

1.1 Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)

Sinambela (2016:364) Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merujuk pada kondisi fisiologi fisik dan psikologi tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang disediakan oleh organisasi. Apabila suatu organisasi melakukan berbagai tindakan K3 dengan efektif dapat dipastikan berkurangnya pegawai yang akan menderita cidera. K3 menurut UU Nomor 1 Tahun 1970 adalah suatu kondisi dalam pekerjaan yang sehat dan aman baik itu bagi pekerjaannya, perusahaan maupun bagi masyarakat dan lingkungan sekitar pabrik atau tempat kerja tersebut.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah suatu program yang dibuat pekerja maupun pengusaha sebagai upaya mencegah timbulnya kecelakaan akibat kerja dan penyakit akibat kerja dengan cara mengenali hal yang berpotensi menimbulkan kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta tindakan antisipatif apabila terjadi kecelakaan dan penyakit kerja. Beberapa prinsip dasar K3, diantaranya setiap karyawan berhak memperoleh jaminan atas keselamatan kerja agar terhindar dari kecelakaan, setiap karyawan yang berada di tempat kerja harus di jamin keselamatannya dan tempat pekerjaan di jamin selalu dalam keadaan aman.

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) cukup penting bagi moral, leglitas dan finansial. Semua organisasi memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa pekerja dan orang lain yang terlibat tetap berada dalam kondisi aman sepanjang waktu. Praktik K3 meliputi pencegahan, pemberian sanksi, kompensasi, juga penyembuhan luka dan perawatan untuk pekerja, serta menyediakan perawatan kesehatan dan cuti sakit.

Keselamatan kerja adalah kondisi dimana para pekerja selamat, tidak mengalami kecelakaan dalam melaksanaakan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, pelaksanaan pekerjaan berlangsung secara normal tidak terganggu oleh kecelakaan kerja, tenaga kerja dapat menciptakan kinerja yang direncanakan.

Agar hal tersebut dapat tercipta perusahaan/organisasi perlu melaksanakan manjemen keselamatan kerja yang merupakan bagian intergral dari manajemen perusahaan/organisasi.

Kesehatan kerja adalah penerapan ilmu kesehatan/kedokteran di bidang ketenagakerjaan yang bertujuan untuk mencegah penyakit yang timbul akibat kerja dan mempertahankan dan meningkatkan kesehatan para pekerja/buruh untuk meningkatkan kinerja mereka. Kesehatan kerja berkaitan dengan penyakit yang diderita oleh seorang pekerja sebagai akibat aktivitas melaksanakan pekerjaannya. Kecelakan kerja seperti terjatuh, terbakar karena melaksanakan pekerjaan bukan merupakan penyakit kerja (*occupational disease*) tapi merupakan kecelakan kerja. Penyakit kerja lebih diderita oleh para pekerja dan kurang nyata pada masyarakat umum. Misalnya, seorang buruh yang tugasnya memasang asbes dalam bangunan dapat terserang kanker paru-paru, disini kanker paru-paru merupakan penyakit kerja. Akan tetapi, ada orang yang terjangkit kanker paru-paru karena perokok berat; dalam kasus kedua tersebut kanker paru-paru bukan penyakit kerja.

Tenaga kerja harus dilindungi dari risiko pekerjaan seperti risiko fisik (ergonomic, bising, panas, dingin, getaran, radiasi dan debu), risiko kimia, biologi (radiasi dan terkontaminasi bahan kimia dan kuman) serta stres karena beban kerja. Kesehatan kerja merupakan upaya dari perusahaan, pemerintah dan para pekerja/buruh sendiri untuk mencegah para pekerja/buruh mendapatkan penyakit karena melaksanakan pekerjaannya. Pekerjaan banyak jenisnya, ada yang risikonya tinggi, sedang atau rendah yang mengakibatkan penyakit yang tidak dikehendakinya. Usaha kesehatan kerja meliputi :

1. Mencegah timbulnya gangguan kesehatan fisik dan jiwa bagi para pekerja ketika melaksanakan perkerjannya.
2. Mengobati penyakit yang diderita para pekerja baik yang disebabkan oleh melaksanakan pekerjaan dan akibat kehidupan di lingkungan sosialnya.
3. Memelihara dan mengembangkan kesehatan para pekerja untuk meningkatkan produktivitasnya.
4. Mencegah akibat buruk dari pekerjaan yang dapat menimbulkan penyakit bagi para pekerja dengan penggunaan alat-alat dan mesin-mesin yang aman.

5. Menyesuaikan kemampuan fisik dan jiwa pekerja dengan pekerjaan yang dilaksanakannya.

Untuk melindungi para pekerja pemerintah di negara-negara maju membuat undang-undang yang memberikan kompensasi kepada mereka yang menderita penyakit kerja dalam bentuk asuransi kesehatan. Pekerja/buruh yang menderita penyakit pekerjaan dapat memperoleh kompensasi dari pengusaha atau pemerintah. Ada beberapa komponen yang perlu dilakukan untuk menjaga agar keselamtan kerja karyawan terjaga dan terjamin yaitu:

1. Tersedianya peralatan kerja yang memadai
2. Perawatan peralatan secara terus menerus
3. Kepatuhan karyawan
4. Prosedur kerja
5. Petunjuk kerja disetiap lokasi kerja

Sedangkan dalam hal kesehatan kerja, komponen yang perlu dilakukan adalah :

1. Kondisi udara diruangan
2. Ventilasi ruangan
3. Kebisingan
4. Penerangan atau cahaya
5. Tersedianya pembuangan kotoran limbah

1.2 Tujuan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)

Banyak manfaat yang dapat dipetik jika perusahaan benar-benar memerhatikan program keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Dengan program K3 yang baik, maka kecelakaan kerja dapat diminimalkan, yang pada akhirnya pengeluaran biaya dapat ditekan. Biaya yang dikeluarkan untuk K3 cukup besar, terutama biaya tuntutan dari pihak-pihak yang tidak puas, termasuk dalam hal ini biaya untuk meningkatakan citra perusahaan yang terlanjur kurang baik akibat kelalaian kerja. Dalam praktiknya berikut ini tujuan dari program dari K3, yaitu :

1. Membuat karyawan merasa aman

   Artinya dengan dimilikinya prosedur kerja dan adanya peralatan kerja yang memadai maka akan membuat karyawan merasa lebih aman dan nyaman

dalam bekerja. Perasaan was-was atau rasa takut dapat diminimalisir, sehingga karyawan serius dan sungguh-sugguh dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Membuat karyawan merasa nyaman akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Memperlancar proses kerja

Artinya dengan adanya program kesehatan dan keselamatan kerja (K3) maka kecelakan kerja dapat diminimalisir. Kemudian dengan kesehatan kerja karyawan yang terjamin baik secara fisik maupun mental, maka karyawan dapat beraktivitas secara normal. Sehingga hasil yang didapat menjadi lebih baik. Kemudian proses kerja yang dijalankan tidak terganggu, apalagi dalam hal waktu kerja atau produk yang dihasilkan akan menjadi lebih baik.

3. Agar karyawan berhati-hati dalam bekerja

Artinya adalah karyawan dalam hal ini setiap melakukan pekerjaannya sudah paham dan mengerti akan aturan kerja yang telah ditetapkan. Karyawan juga akan megikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan. Seluruh karyawan diwajibkan menggunakan peralatan kerja dengan sebaik-baiknya, sehingga hal ini akan menjadikan karyawan lebih waspada dan berhai-hati dalam melakukan aktivitasnya.

4. Mematuhi aturan dan rambu-rambu kerja

Artinya perusahaan akan memasang rambu-rambu kerja yang telah ada, dan dipasang di berbagai tempat sebagai tanda ataupun peringatan. Dengan adanya aturan dan rambu tersebut akan ikut mengingatkan karyawan dalam bekerja. Penempatan rambu-rambu kerja harus mudah dilihat dan jelas tanpa ada hambatan atau halangan, agar dapat dipahami oleh seluruh karyawan.

5. Tidak mengganggu proses kerja

Artinya dengan adanya program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) diharapkan tindakan karyawan tidak akan menggangu aktivitas karyawannya. Sebagai contoh penggunaan peralatan keselamatan kerja sekalipun ribet namun tidak akan menggangu proses kerja atau aktivitas kerja karyawan. Karyawan perlu diberikan sosialisasi atau pelatihan untuk menggunakan peralaatan kerja sebelum digunakaan. Bahkan untuk peralatan tertentu harus

memeliki sertifikasi tertentu, misalanya untuk mobil harus ada surat izin mengendara (SIM) yang sesuai dengan tingkatannya.

6. Menekan biaya

   Artinya perusahaan berupayah menekan biaya, dengan adanya program keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Hal ini disebabkan dengan adanya program K3, maka kecelakaan kerja dapat diminimalisir. Oleh karena itu, karyawan harus menggunakan peralatan dan pengamanan kerja. Imbasnya tentu kepada biaya kecelakaan kerja, menjadi relatif kecil, sehingga mengurangi biaya pengobatan dan kesempatan kerja karyawan.

7. Menghindari kecelakaan kerja

   Artinya kepatuhan karyawan kepada aturan kerja termasuk memerhatikan rambu-rambu kerja yang telah dipasang. Kemudian karyawan harus menggunakan peralatan kerja dengan sebaik-baiknya sesuai aturan yang telah ditetapkan, sehingga kecelakaan kerja dapat diminimalisir. Biasanya kecelakaan akan terjadi karena karyawan lalai menggunakan prosedur dan peralatan kerja, seperti tidak memakai peralatan pengamanan dalam bekerja.

8. Menghindari tuntutan pihak-pihak tertentu

   Artinya jika terjadi sesuatu seperti kecelakaan kerja yang sering kali disalahkan adalah pihak perusahaan. Dengan adanya program K3 ini maka tuntutan karyawan akan keselamatan dan kesehatan kerja dapat diminimalisir, karena karyawan sudah menyetujui terhadap aturan yang berlaku diperusahaan tersebut, sehingga sudah memahami resiko yang akan dihadapinya.

Maka kewajiban setiap karyawan ialah untuk memenuhi apa yang telah di buat perusahaan. Kepatuhan karyawan untuk menggunakan semua peralatan kerja dengan sebaik-baiknya, bukan hanya menguntungkan karyawan semata, akan tetapi juga terhadap aktivitas kerja. Sebaliknya, bagi perusahaan merupakan kewajiban untuk membuat program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dengan sebaik-baiknya termasuk terus melakukan proses pengawasan. Hal ini penting dilakukan agar masing-masing pihak tidak ada yang dirugikan.

1.3 Risiko Yang Dihadapi

Guna meminimalisir kecelakaan kerja maka pihak perusahaan selalu melakukan sosialisasi terhadap cara-cara melakukan atau menggunakan peralatan kerja, perusahaan harus menyiapkan peralatan kerja yang aman dan harus dikenakan atau dipakai pada saat bekerja. Pihak perusahaan juga harus selalu memasang rambu-rambu kerja yang mudah terlihat dan terbaca oleh setiap orang. Tujuannya tidak lain adalah untuk menghindari pekerja atau karyawan dari segala risiko yang mungkin dihadapinya. Dalam praktiknya risiko yang dihadapi pekerja beraneka ragam. Terdapat dua hal penyebab risiko kecelakaan kerja yaitu :

1. Unsur sengaja

   Karyawan sengaja melakukan kesalahan pada saat kerja. Unsur sengaja ini memang agak sulit untuk dibuktikan, akan tetapi perusahaan perlu mencegah dengan cara melihat gejala-gejala yang ada disetiap perusahaan sedini mungkin, sehingga dapat dicegah.

2. Unsur tidak sengaja

   Kejadian yang menimpa karyawan pada saat bekerja dilakukan secara tidak sengaja. Misalnya karena peralatan yang digunakan rusak sehingga tidak dapat digunakan. Atau dalam hal ini karyawan lalai untuk melakukan atau menggunakan peralatan kerja sebagaimana mestinya. Akibatnya akan menimbulkan kecelakaan kerja yang tidak diinginkan. Adapun tipe kecelakaan kerja yang sering terjadi antara lain adalah :

   a. Terbentur (pada umumnya menunjukkan kontak atau persinggungan dengan benda tajam atau benda keras yang menyebabkan tergores, terpotong, tertusuk dan lain-lain)
   b. Terpukul (pada umumnya karena terjatuh,meluncur,melayang dan lain-lain)
   c. Tertangkap pada dalam dan diantara benda (pada umumnya terjepit, tergigit, tertimbun, tenggelam dan lain-lain)
   d. Jatuh karena ketinggian yang sama
   e. Jatuh karena ketinggian yang berbeda
   f. Tergelincir

g. Terpapar (pada umumnya tergantung pada temperatur, tekanan udara, getaran, radiasi, suara, cahaya dan lain-lain)
h. Penghisapan, penyerapan (pada umumnya menunjukkan proses masuknya bahan atau zat berbahaya kedalam tubuh baik melalui pernafasan ataupun kulit dan yang pada umumnya berakibat sesak napas, keracunan, mati lemas dan lain-lain)
i. Tersentuh aliran listrik

Akibat dari kecelakan kerja baik yang disengaja maupun tidak disengaja, maka akan menimbulkan bebagai risiko. Secara umum risiko-risiko yang terjadi seperti :

1. Cacat fisik

   Karyawan mengalami kerusakan atau cacat pada sebagian atau seluruh anggota tubuhnya, seperti patah tangan, patah kaki, pendengaran rusak atau mata rusak, kelumpuhan atau cacat fisik lainnya. Dalam hal karyawan dapat dipekerjakan lagi atau tidak tergantung dari banyak tidaknya atau parah tidaknya fisik.
2. Cacat mental

   Karyawan tersebut mentalnya atau jiwanya yang rusak seperti,stres atau gila akibat dari tekanan dari pekerjaan. Dapat juga disebabkan karena lingkungan kerja atau juga tekanan pimpinan. Tindakan perusahaan adalah menyelamatkan karyawan dengan cara memberi pengobatan terlebih dahulu. Namun jika tidak juga sembuh maka kemungkinan akan diberhentikan atau dipensiunkan.
3. Cacat seumur hidup

   Akibat dari pekerjaan menyebabkan karyawan cacat seumur hidup, sehingga tidak dapat lagi melakukan aktivitas kerja. Tentu saja dalam hal ini karyawan tersebut juga harus dihargai karena jasa-jasanya kepada perusahaan. Oleh perusahaan karyawan yang cacat seumur hidup ini juga akan diberhentikan atau dipensiunkan, jika dianggap sudah tidak mampu lagi untuk bekerja.
4. Meninggal dunia

Akibat dari kecelakan yang parah, baik disengaja maupun tidak disengaja. Untuk karyawan yang meninggal dunia juga mendapat santunan dan uang pensiun atau uang penghargaan atas jasa-jasanya.

1.4 Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)

Untuk menyusun kebijakan Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) perusahaan melakukan aktivitas awal sebagai berikut :

1. Melakukan tinjauan awal kondisi K3 yang meliputi :
   a. Mengidentifikasi potensi bahaya yang mungkin terjadi, penilaian dan pengendalian risiko.
   b. Melakukan *benchmarking* penerapan K3 dengan perusahaan dan sektor industri lain yang lebih baik.
   c. Menganalisis sebab dan akibat kejadian yang membahayakan.
   d. Kompensasi dan gangguan serta hasil penilaian sebelumnya yang berkaitan dengan keselamatan.
   e. Penilaian efisiensi dan efektivitas sumber daya yang disediakan.
2. Memperhatikan peningkatan kinerja manajemen K3 secara terus menerus.
3. Memperhatikan masukan dari pekerja/buruh dan/atau serikat pekerja/serikat buruh.

1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keselamatan Kerja

Keselamatan kerja merupakan prioritas yang harus dilakukan di banyak perusahaan. Bahkan banyak perusahaan yang memberikan sanksi tegas kepada karyawan yang tidak membuat program keselamatan kerja secara baik. Akhirnya perusahaan yang memiliki program keselamatan yang baiklah yang akan mampu meminimalkan risiko yang dihadapi. Berikut ini akan diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi keselamatan kerja karyawan yaitu :

1. Kelengkapan peralatan kerja

   Artinya adalah bahwa peralatan keselamatan kerja yang lengkap sangat diperlukan. Artinya makin lengkap peralatan keselamatan kerja yang dimiliki, maka keselamatan kerja makin baik demikian pula sebaliknya jika

perlengkapan keselamatan kerja tidak lengkap atau kurang, maka keselamatan kerja juga tidak ikut terjamin.

2. Kualitas peralatan kerja

   Disamping lengkap peralatan kerja yang dimiliki juga harus diperhatikan kualitas dari perlengkapan keselamatan kerja. Kualitas dari peralatan keselamatan kerja akan mempengaruhi keselamatan kerja itu sendiri.

3. Kedisiplinan karyawan

   Artinya hal berkaitan dengan perilaku karyawannya dalam menggunakan dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Karyawan yang kurang disiplin dalam menggunakan perlengkapan keselamatan kerja, maka keselamatan kerjanya makin tak terjamin.

4. Ketegasan pimpinan

   Artinya dalam hal ini ketegasan pimpinan dalam menerapkan aturan penggunaan peralatan keselamatan kerja. Makin tidak disiplinnya pimpinan untuk mengawasi dan menindak anak buahnya yang melanggar ketentuan digunakannya perlengkapan kerja maka akan berpengaruh terhadap keselamatan kerja karyawannya.

5. Semangat kerja

   Artinya dengan peralatan keselamatan kerja yang lengkap, baik dan sempurna maka akan memberikan semangat kerja yang tinggi. Hal ini disebabkan karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja.

6. Motivasi kerja

   Artinya sama dengan semangat kerja, motivasi karyawan untuk bekerja juga akan kuat jika peralatan keselamatan kerja yang lengkap, baik dan sempurna. Demikian pula sebaliknya jika peralatan keselamatan kerja tidak lengkap, baik dan sempurna maka motivasi kerja karyawan juga akan lemah.

7. Pengawasan

   Artinya setiap karyawan harus diawasi dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Jika tidak diawasi banyak karyawan yang melanggar. Hal ini tentu akan mempengaruhi keselamatan kerjanya, terutama bagi mereka

yang tidak terawasi secara baik. Pengawasan dapat dilakukan oleh pimpinan atau menggunakan peralatan seperti CCTV ditempat-tempat tertentu.

8. Umur alat kerja

   Artinya umur dari peralatan kerja juga akan mempengaruhi keselamatan kerja karyawan. Peralatan kerja yang sudah melewati umur ekonomisnya maka membahayakan keselamatan kerja karyawan, demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu sebaiknaya peralatan yang sudah lewat umur ekonomisnya harus diganti dengan yang baru, sekalipun masih terlihat baik.

Kemudian disamping dipengaruhi variabel-variabel lainnya, keselamatan kerja juga mempengaruhi variabel lain pula. Artinya ada pengaruh timbal balik dengan adanya program keselamatan kerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi program keselamatan kerja adalah :

1. Keamanan kerja

   Artinya jika peralatan keselamatan kerja yang lengkap, baik dan sempurna, maka akan mempengaruhi keamanan kerja, sehingga risiko kecelakan dapat diminimalkan. Demikian pula sebaliknya jika peralatan kerja tidak lengkap akan dapat menimbulkan risiko kecelakaan yang lebih besar.

2. Motivasi kerja

   Artinya dengan adanya program keselamatan kerja yang baik tentu akan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Demikian pula sebaliknya jika program keselamatan kerja tidak baik maka akan menurunkan motivasi karyawan menjadi lemah.

3. Kinerja

   Artinya keselamatan kerja akan mempengaruhi peningkatan ataupun penurunan kinerja karyawan dengan adanya program keselamatan kerja, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerjanya. Misalnya dengan adanya program keselamatan kerja maka motivasi kerja karyawan akan meningkat, sehingga akan meingkatkan kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya jika program keselamatan kerja tidak ada atau kurang sempurna, maka kinerja akan turun.

4. Semangat kerja

Artinya dengan adanya program keselamatan kerja yang baik, akan ikut mendongkrak semangat kerja karyawan. Demikian pula sebaliknya jika dengan adanya program keselamatan kerja tidak baik tentu akan mendongkrak semangat kerja karyawan.

1.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesehatan Kerja

Fisik yang sehat merupakan idaman seluruh karyawan. Demikian juga perusahaan, akan merasa senang jika karyawan perusahaan sehat semua, karena akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Kesehatan kerja karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor. Perusahaan juga harus mengelola faktor-faktor penyebab tersebut, sehingga kesehatan karyawan tetap terjaga. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesehatan kerja karyawan yaitu:

1. Udara

   Artinya, kondisi udara diruangan tempat bekerja harus membuat karyawan tenang dan nyaman. Kualitas udara sangat mempengaruhi kesehatan karyawan seperti panas atau berdebu. Solusi yang perlu diberikan kepada karyawan adalah penutup mulut untuk kondisi udara yang berdebu.

2. Cahaya

   Artinya, Kualitas cahaya diruangan juga akan sangat mempengaruhi kesehatan karyawan. Pada ruangan yang terlalu gelap atau cahayanya kurang tentu akan merusak kesehatan karyawan, terutama kesehatan mata.

3. Kebisingan

   Artinya, suara yang ada didalam suatu ruangan atau lokasi bekerja. Ruangan yang terlalu berisik atau bising tentu akan mempengaruhi kualitas pendengaran. Untuk itu perlu dibuatkan ruangan yang kedap suara, atau disediakan penutup telinga sehingga pendengaran karyawan tidak terganggu.

4. Aroma berbau

   Artinya untuk ruangan yang memliki aroma yang kurang sedap maka kesehatan akan sangat terganggu. Aroma yang dikeluarkan dari zat-zat tertentu yang membahayakan, misalnya zat kimia, akan mempengaruhi

kesehatan karyawan. Oleh karena itu perlu dipersiapkan masker agar terhindar dari bau yang kurang sedap atau membahayakan tersebut.

5. Layout ruangan

   Artinya, Tata letak ruangan sangat mempengaruhi kesehatan karyawan, misalnya tata letak kursi, meja serta peralatan lainnya. Oleh karena itu agar karyawan tetap sehat faktor layout ruangan perlu diperhatikan, misalnya penempatan tempat pembuatan limbah atau sampah.

Adapun variabel-veriabel lainnya yang dapat dipengaruhi oleh kesehatan karyawan, antara lain:

1. Kemampuan kerja

   Artinya karyawan yang sehat tentu akan sanggup dan mampu untuk bekerja. Karyawan yang sehat secara fisik dan jiwanya, maka dipastikan akan mampu untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

2. Semangat kerja

   Artinya karyawan yang sehat akan bersemangat untuk bekerja, baik berangkat kerja maupun melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Setiap pekerjaan yang diberikan akan dikerjakan dengan penuh semangat. Demikian pula sebaliknya dengan karyawan tidak sehat tentu tidak akan semangat untuk bekerja.

3. Motivasi kerja

   Artinya karyawan yang sehat akan terdorong kuat untuk melakukan aktivitas kerjanya. Demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak sehat tentu tidak akan termotivasi untuk melakukan pekerjannya atau motivasinya menjadi lemah. Jadi motivasi kerja karyawan perlu terus dipupuk dan ditumbuhkan melalui peningkatan kesehatan secara terus menerus.

4. Kinerja

   Kesehatan kerja pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja seseorang. Karyawan yang sehat tentu secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerjanya. Dengan tubuh yang sehat tentu karyawan akan mampu melakukan pekerjannya. Atau karyawan akan bersemangat serta termotivasi untuk

bekerja. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak sehat atau kurang sehat sudah barang tentu kinerjanya akan ikut turun.

1.7 Cara Mengurangi Kecelakaan Kerja

Kecelakaan sering kali terjadi sekalipun telah disediakan program kerja yang baik. Penyebabnya seperti telah dijelaskan sebelumnya adalah adanya unsur disengaja dan tidak disengaja. Oleh karena itu, kecelakaan kerja harus dapat diminimalkan dengan cara mengurangi kecelakaan kerja itu sendiri.

Banyak cara yang dapat dilakukan agar kecelakaan kerja dapat diminimalisir. Berikut ini cara-cara untuk meminimalisir kecelakaan kerja antara lain langkah-langkahnya sebagai berikut :

1. Buat aturan tentang keselamatan

   Artinya perusahaan harus membuat suatu peraturan tentang keselamatan kerja. Biasanya dalam bentuk buku uang diberi judul pedoman keselamatan kerja, baik kondisi di darat, air, maupun di udara. Pedoman ini disosialisasikan dan dibagikan kepada seluruh karyawan untuk dilaksanakan.

2. Buatkan rambu-rambu yang mudah dibaca dan dipahami

   Artinya setelah adanya pedoman keselamatan kerja, pihak perusahaan juga harus memasang rambu-rambu disetiap sudut yang dianggap penting. Tujuannya agar karyawan dapat mengetahui, sekaligus mengingatkan mereka akan keselamatan kerja. Letak rambu-rambu tersebut juga harus mencolok, sehingga mudah diliat, dibaca dan dipahami.

3. Sediakan alat pengaman kerja

   Artinya dalam bekerja sudah disediakan berbagai alat pengamanan tergantung dimana lokasi bekerja. Misalnya penutup kepala berupa helm, atau masker untuk penutup mulut, penutup telinga, kaca mata, sepatu khusus bekerja atau baju bekerja. Peralatan keselamatan kerja ini harus digunakan pada tempat dimana karyawan bekerja sesuai dengan fungsinya masing-masing.

4. Selalu melakukan pemeliharaan alat secara terus-menerus

   Artinya peralatan kecelakaan kerja harus sewaktu-waktu secara terus menerus dijaga dan dipelihara. Tujuan agar fungsi dan peralatan tersebut tetap terjaga

kualitasnya. Apabila fungsi alat-alat peralatan kecelakaan kerja sudah dianggap tidak layak, maka sebaiknya jangan digunakan lagi dan digantikan dengan peralatan yang baru.

5. Melakukan pengawasan secara ketat

   Artinya karyawan yang menggunakan peralatan keselamatan kerja harus diawasi secara ketat. Karena kebanyakan karyawan lupa atau lalai tidak menggunakan peralatan kerja atau tidak menggunakan secara benar. Bahkan terkadang ada unsur kesengajaan untuk tidak menggunakan dengan berbagai alasan, misalnya karena alasan merepotkan.

6. Memeberikan sanksi bagi yang melanggar

   Artinya ada semacam sanksi atau tindakan bagi mereka yang tidak menggunakan peralatan bekerja selama bekerja. Sanksi ini bertujuan agar yang bersangkutan selalu ingat untuk menggunakan peralatan kerja lebih dari itu sanksi juga dapat memberikan efek pelajaran bagi karyawan bila melakukan hal yang sama.

Dengan melakukan langkah-langkah seperti telah dijelaskan diatas, maka kecelakaan kerja dapat diminimalkan atau dikurangi. Hanya saja perlu diperhatikan adalah masing-masing pihak konsisten untuk melakukannya, jika tidak maka semuanya tidak akan berhasil untuk mengurangi kecelakaan kerja.

Soal Pilihan Ganda

1. Berikut ini adalah beberapa komponen yang perlu dilakukan untuk menjaga agar keselamatan kerja karyawan terjaga dan terjamin, kecuali...
   a. Perawatan peralatan secara terus menerus
   b. Kepatuhan karyawan
   c. Petunjuk kerja disetiap lokasi kerja
   d. Tidak tersedianya peralatan kerja yang memadai

   Jawaban : D

   Alasan : karena tidak tersedianya peralatan kerja yang memadai, akan mengancam keselamatan pegawai dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan.

2. Kondisi ruangan seperti apa yang dapat menunjang kesehatan kerja para pekerja...
   a. Minimnya ventilasi ruangan
   b. Tersedianya pembuangan kotoran limbah
   c. Ruangan kerja yang sangat bising
   d. Penerangan yang sangat kurang

   Jawaban : B

   Alasan : dengan adanya pembuangan kotoran limbah maka setiap sisa bahan yang terbuang tidak menganggu kelancaran operasional perusahaan. Karna limbah tersebut menimbulkan bau yang akan mengganggu sistem operasional perusahaan.

3. Berikut ini akan diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi keselamatan kerja karyawan, kecuali...
   a. Kelengkapan peralatan kerja
   b. Kedisiplinan karyawan
   c. Kurangnya Pengawasan
   d. Ketegasan pimpinan

   Jawaban : C

   Alasan : karena kurangnya pengawasan yang dilakukan, maka akan meningkatkan kecelakaan kerja yang diakibatkan karena kelalaian pekerja.

Soal Uraian

1. Tenaga kerja harus dilindungi dari risiko pekerjaan seperti risiko fisik, risiko kimia, risiko biologi, serta stres karena beban kerja. Sebutkan usaha yang dilakukan perusahaan untuk kesehatan kerja para karyawannya!

   Jawaban :
   a. Mencegah timbulnya gangguan kesehatan fisik dan jiwa bagi para pekerja ketika melaksanakan perkerjannya.
   b. Mengobati penyakit yang diderita para pekerja baik yang disebabkan oleh melaksanakan pekerjaan dan akibat kehidupan di lingkungan sosialnya.

c. Memelihara dan mengembangkan kesehatan para pekerja untuk meningkatkan produktivitasnya.
d. Mencegah akibat buruk dari pekerjaan yang dapat menimbulkan penyakit bagi para pekerja dengan penggunaan alat-alat dan mesin-mesin yang aman.
e. Menyesuaikan kemampuan fisik dan jiwa pekerja dengan pekerjaan yang dilaksanakannya.

2. Sebutkan tujuan dari Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)!

   Jawaban :

   a. Membuat karyawan merasa aman
   b. Memperlancar proses kerja
   c. Agar karyawan berhati-hati dalam bekerja
   d. Mematuhi aturan dan rambu-rambu kerja
   e. Tidak mengganggu proses kerja
   f. Menekan biaya
   g. Menghindari kecelakaan kerja
   h. Menghindari tuntutan pihak-pihak tertentu

BAB II
MOTIVASI

2.3 Pengertian Motivasi

Dalam mengelola sumber daya manusia perlu adanya motivasi kerja karyawan agar kepuasan kerja karyawan akan tercapai sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka disini perusahaan perlu memotivasi karyawan dengan baik terhadap situasi kerja yang dihadapi. Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Sebab setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.

Setiap karyawan mempunyai motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Ada yang bekerja memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhannya, tetapi ada pula yang bekerja untuk mengejar prestasi. Jadi motivasi diartikan berbeda-beda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan orang tersebut.

2.4 Teori-Teori Motivasi

2.4.1 Teori Abraham H. Maslow

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berudul "Motivation and Personality." Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan (Siagian, 2015: 287), yaitu:

Gambar 2.1.
Teori Hierarki Maslow

Sumber: www.cmstiat.web.id

1. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan sosial.
4. Kebutuhan penghargaan yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama dan kedua kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder, lepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia yang jelas ialah bahwa jenis dan intensitas kebutuhan manusia bedah dari satu orang ke orang lain karena manusia merupakan makhluk individu yang khas. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk mencatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang pentingnya unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori "klasik" Maslow semakin disempurnakan. Bahkan dapat dikatakan mengalami "koreksi.

Penyempumaan atau "koreksi" tersebut diarahkan terutama pada konsep "hierarki kebutuhan" yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah "hierarki" dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti "anak tangga." Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang pangan dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakannya sebelum seseorang merasa aman. Demikian seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia semakin mendalam, penyempurnaan dan "koreksi" tersebut dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, 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. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa:

a. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkinakan timbul lagi diwaktu yang akan datang.
b. Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemulasannya.

c. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai "titik jenuh" dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

2.4.2 Teori Clayton Alderfer

Bagi mereka yang senang mendalami teori motivasi, bukan merupakan hal baru apabila dikatakan bahwa teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf pertama dari tiga istilah, yaitu:

E = Exix tence

R = Relatedness

G = Growth.

Jika makna ketiga istilah tersebut di dalami akan terlihat dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer karena "Existence" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; "Relatedness" senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "Growth" mengandung makna yang sama dengan "self actualization" menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa:

a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang "lebih rendah" telah dipuaskan.
c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan pada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat

menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan cara memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang mungkin dicapainya.

2.4.3 Teori Herzberg

llmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi para karyawan adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dengan "Model dua faktor dari motivasi", yaitu faktor motivasional dan faktor higine atau pemeliharaan. Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah suatu hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang di maksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaannya.

Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor higiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan kekaryaan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

2.4.4 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan mempunyai

persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

a. Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar.
b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu:

a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi diri pribadi seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya.
b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasiyang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.
c. Imbalan yang diterima oleh karyawan 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 karyawan.

Pemeliharaan hubungan dengan karyawan 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 karyawan. Apabila sampai terjadi akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para karyawan berbuat kesalahan dalam melakukan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan karyawan ke organisasi lain.

2.4.5 Teori Harapan

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "Workand Motivation" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan." Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah

kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk meperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan para ilmuwan dan praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para karyawan dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para karyawan tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi untuk memperolehnya.

2.4.6 Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan sendiri. Berarti sifatnya sangat subyektif, Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa perilaku seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan bahkan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apa yang dikenal dengan "hukum pengaruh" yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan. Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya.

Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekuensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan "World Processor" sehingga kemampuannya semakin bertambah yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekuensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang karyawan yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi disipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekuensi negatif perilaku pegawai itu berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas. Penting untuk memperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan "gaya" yang manusiawi pula.

2.4.7 Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi dari Clelland

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempuma, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Para ilmuwan terus-menerus mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalau arti menggabung berbagai kelebihan mode model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi ke seorang karyawan. Menurut model ini, motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah:

a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri.
b. Harga diri.
c. Harapan pribadi.
d. Kebutuhan.
e. Keinginan.
f. Kepuasan kerja.

g. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain ialah :

a. Jenis dan sifat pekerjaan.
b. Kelompok kerja di mana seseorang bergabung.
c. Organisasi tempat bekerja.
d. Situasi lingkungan pada umumnya.
e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

2.4.8 Teori X dan Y

Teori X dan Y adalah teori motivasi manusia diciptakan dan dikembangkan oleh Douglas McGregor di Sloan School of Management MIT tahun 1960 yang telah digunakan dalam manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, komunikasi organisasi dan pengembangan organisasi. Teori ini diungkapkan oleh Douglas McGregor yang mengemukakan strategi kepemimpinan efektif dengan menggunakan konsep manajemen partisipasi. Konsep terkenal dengan menggunakan asumsi-asumsi sifat dasar manusia. Pemimpin yang menyukai teori X cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter dan sebaliknya, seorang pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratik. Untuk kriteria karyawan yang memiliki tipe teori X adalah karyawan yang tidak akan bekerja tanpa perintah, sebaliknya karyawan yang memiliki tipe teori Y akan bekerja dengan sendirinya tanpa perintah atau pengawasan dari atasannya. Tipe Y ini adalah tipe yang sudah menyadari tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

2.4 Faktor-faktor Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas fakror ekstern dan intern yang berasal dari karyawan.

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi terhadap seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup

   Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

   a. Memperoleh kompensasi yang layak
   b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadahi
   c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman

2. Keinginan untuk dapat memiliki

   Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan, contoh: keinginan untuk memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

   Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orangtua, untuk memperoleh status social yang tinggi orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun harus bekerja keras.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

   Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

   a. Adanya penghargaan terhadap prestasi
   b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
   c. Pimpinan yang adil dan bijaksana
   d. Perusahaan tempat kerja dihargai oleh masyarakat

5. Keinginan untuk berkuasa

   Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Apalagi keinginan berkuasa atau menjadi pimpinan dalam arti positif, yaitu keinginan untuk menjadi kepala.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu:

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkunmghan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

2. Kompensasi yang memadai

   Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

3. Supervise yang baik

   Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

4. Adanya jaminan pekerjaan

   Mereka bekerja bukan hanya hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja.

5. Status dan tanggung jawab

   Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja, dengan menduduki jabatan orang merasa dirinya akan dipercaya dan diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar dalam melakukan hal itu, jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

6. Peraturan yang fleksibel

   Peraturan bersifat melindungi dan memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada karyawan.

<u>Soal Pilihan Ganda</u>

1. Di bawah ini, manakah yang termasuk faktor intern motivasi...
   a. Kompensasi yang memadai
   b. Supervise yang baik
   c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
   d. Adanya jaminan pekerjaan

   Jawaban : C

Alasan : karena seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orangtua, untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun harus bekerja keras.

2. Di bawah ini manakah yang tidak termasuk dalam Teori Alderfer yaitu...
   a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
   b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang "lebih rendah" telah dipuaskan.
   c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.
   d. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai "titik jenuh" dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

   Jawaban : D

   Alasan : karena berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai "titik jenuh" dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu, merupakan salah satu bagian yang membahas mengenai teori Abraham H. Maslow.

3. Teori manakah yang dikenal dengan akronim ERG (Exix tance, Relatedness, Growth)...
   a. Teori Herzberg
   b. Teori X dan Y
   c. Teori Alderfer
   d. Teori Maslow

   Jawaban : C

   Alasan : Karena teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf pertama dari tiga istilah Exix tance, Relatedness, Growth.

Soal Uraian

1. Sebutukan lima tingkat atau hierarki kebutuhan menurut Maslow!

   Jawaban :

   a. Kebutuhan fisiologikal
   b. Kebutuhan keamanan
   c. Kebutuhan sosial
   d. Kebutuhan penghargaan
   e. Aktualisasi diri

2. Dalam Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi dari Clelland, motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah...

   Jawaban :

   a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
   b. Harga diri
   c. Harapan pribadi
   d. Kebutuhan
   e. Keinginan
   f. Kepuasan kerja
   g. Prestasi kerja yang dihasilkan

BAB III
KOMPETENSI

3.6 Pengertian Kompetensi

Clark (Busro, 2018:25) mengemukakan sebagai berikut *"Competency is a knowledge or know howfor doing an ffective job."* Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau sepengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif. Sementara itu, Davis dan Newstroom (Busro, 2018: 25) menjelaskan, *"Competency is acapability perspective and people kwnoeledge, especially to impact an ability for need in business via minimizes cost and optimilization services to customer more for less*." Kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang. Serta, Surya (Busro, 2018: 26) mengungkapkan bahwa kompetensi atau kemampuan yang harus dimiliki oleh wirausaha tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha *(start up*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative)*, kemauan dan kemampuan untuk mencari peluang *(opportunity)*, kemauan dan kemampuan untuk menanggung resiko (*risk bearing*), dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki.

3.7 Manfaat Kompetensi

Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Kompetensi menjadi semakin popular dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

   Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi karyawan

   Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas

   Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

   Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu perilaku yang diharapkan dan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

   Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

   Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

3.8 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

   Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan. Karena pada dasarnya manusia mempunyai jiwa, jadi tergantung seorang manusia itu sendiri apakah jiwanya selalu diasah untuk menjadi peka terhadap dirinya dan sekitarnya.

2. Keterampilan

   Dengan memperbaiki keterampilan, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi. Kecakapan kompetensi dirasa perlu karena pemahaman dan gerak cepat seorang SDM menandakan bahwa SDM tersebut mempunyai kualitas tinggi.

3. Pengalaman

   Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Walaupun dapat berubah. Kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

5. Motivasi

   Motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan. Apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional

   Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.

7. Kemampuan intelektual

   Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran analitis dan pemikiran konseptual. Pemikiran-pemikiran tersebut akan menimbulkan kepekaan dalam seorang sumber daya manusia bekerja. Karena pengetahuannya tinggi.

8. Budaya organisasi

   Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi (misi-visi dan nilai-nilai organisasi), kebiasaan dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dan proses organisasi.

3.9 Ruang Lingkup Kompetensi

Cover dkk., (Sedarmayanti: 2017:217) mengemukakan kompetensi mencakup:

1. Kompetensi Teknis

   Pengetahuan dan keahlian, untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.

2. Kompetensi Konseptual.

Kemampuan melihat gambar besar untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif.

3. Kompetensi untuk Hidup dalam Kebergantungan Kemampuan

   Guna berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif lain, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

3.5 Indikator Kompetensi

Menurut Sedarmayanti (2017:211), kompetensi itu kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu.

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

   Informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu.

   Contoh: mengerti ilmu manajemen keuangan.

2. Keterampilan (*Skill*)

   Keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh: kempuan mengemudi.

3. Perilaku (*Attitude*)

   Respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar.

<u>Soal Pilihan Ganda</u>

1. Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar seperti berikut ini, kecuali...

   a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai
   b. Tidak dapat digunakan untuk menyeleksi karyawan
   c. Memaksimalkan produktivitas
   d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

   Jawaban : B

   Alasan : karena manfaat dari pembelajaran manajemen sumber daya manusia salah satunya untuk dapat menyeleksi karyawan, agar perusahaan

memiliki karyawan yang berkualitas sesuai dengan standart operasional perusahaan.

2. Berikut ini merupakan jenis-jenis ruang lingkup kompetensi, kecuali...
   a. Kompetensi teknis
   b. Kompetensi non teknis
   c. Kompetensi komseptual
   d. Kompetensi untuk Hidup dalam Kebergantungan Kemampuan

   Jawaban : B

   Alasan : karena adanya kompetensi non teknis akan mengakibatkan tidak tercapai hasil yang telah disepakati untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.

3. Dalam budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia di berbagai kegiatan sebagai berikut, kecuali...
   a. proses rekrutmen dan seleksi karyawan
   b. sistem penghargaan
   c. praktik pengambilan keputusan
   d. motivasi seorang karyawan

   Jawaban : D

   Alasan : karena motivasi seorang karyawan merupakan faktor tersendiri yang mempengaruhi kompetensi.

Soal Uraian

1. Sebut dan jelaskan indikator-indikator kompetensi!

   Jawaban :

   a. Pengetahuan (*Knowledge*)

      Informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh: mengerti ilmu manajemen keuangan.

   b. Keterampilan (*Skill*)

      Keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh: kempuan mengemudi.

   c. Perilaku (*Attitude*)

Respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang antara lain adalah sebagai berikut:

   Jawaban :

   a. Keyakinan dan nilai-nilai
   b. Keterampilan
   c. Pengala Karakteristik kepribadianman
   d. Motivasi
   e. Isu emosional
   f. Kemampuan intelektual
   g. Budaya organisasi

BAB IV
KOMPENSASI

4.1 Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, Karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Secara umum kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, di mana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

4.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Pada umunya kompensasi yang adil akan memberikan banyak keuntungan bagi karyawan. Artinya perusahaan memberikan kompensasi yang layak bagi seluruh karyawannya. Keuntungan juga akan diperoleh oleh pihak manajemen sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan dapat dicapai, karena salah satu sebabnya adalah pemberian kompensasi.

Dalam praktiknya pemberian dan penentuan jumlah kompensasi yang layak memiliki beberapa tujuan. Oleh karena itu, wajib bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi yang wajar dan sesuai seperti yang telah dijelaskan sebelumya. Adapun tujuan manajemen kompensasi yang efektif meliputi :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas

   Kompensasi yang cukup tinggi sangat di butuhkan untuk memberi daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus renponsif karena pengusaha berkompentisi untuk mendapatkan karyawan yang di harapkan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi di dalam perusahaan.

3. Menjamin keadilan

   Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat berwujud.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

   Pemberian kompensasi hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku masa depan.

5. Mengendalikan biaya

   Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja di bayar di bawah atau di atas standar

4.3 Fungsi Pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi mempunyai fungsi. Fungsi - fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien

   Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

2. Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif

   Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/ atau

keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

   Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhannya.

4.4 Langkah Penentuan Kompensasi

Untuk penentuan kompensasi tersebut, ada beberapa langkah yang dapat digunakan dalam penetuan kompensasi, yaitu :

1. Menganalisis jabatan

   Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas – tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan dalam mengevaluasi jabatan.

2. Mengevaluasi jabatan

   Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menetukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya internal equity dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji. Dalam melakukan penilaian pekerjaan ditemukan beberapa metode yaitu :

   a. Metode pemeringkatan (*job rangking*) adalah menilai tingkat kepentingan secara umum dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan yang lain atau menurut tingkat kepentingannya dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan, yaitu deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan, kemudian secara subjektif pekerjaan mana yang lebih diurutkan dibandingkan dengan yang lain.

b. Metode pengelompokkan (*job grading*) adalah menetapkan suatu pekerjaan dalam katagori atau klasifikasi atau kelompok. Kelompok – kelompok itu disebut kelas jika beri jabatan yang sama, dan disebut tingkatan jika berisi jabatan yang berbeda tetapi mempunyai kesulitan yang sama.

c. Metode perbandingan faktor – faktor adalah membandingkan beberapa faktor dalam pekerjaan yang dapat dikompensasikan, misalnya beberapa pekerjaan kecil dibandingkan dengan beberapa faktor yang dapat dikompensasi seperti tanggung jawab, skill, dan kondisi kerja.

d. Metode penentuan poin (*point system*) adalah dilakukan dengan cara metode menentukan poin atau angka faktor – faktor yang dapat dikompensasikan, berbeda dengan perbandingan faktor – faktor yang langsung menentukan tarif gaji untuk setiap faktor.

3. Melakukan survei gaji dan upah

Survei gaji dan upah merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan – perusahaan yang mempunyai jabataan yang sejenis. Ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji dan upah. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi perusahaan – perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji dan upah yang berlaku, membuat kuisioner dan sebagainya.

4. Menentukan tingkat gaji

Untuk menciptakan untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan rangking jabatan, dan melakukan survei tentang gaji yang berlaku dipasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan gaji, misalnya untuk penggunaan metode poin, faktor – faktor pekerjaan telah ditentukan poinya dan jabatan – jabatan kunci telah diketahui harga pasarnya berdasarkan survei yang dilakukan. Selanjutnya berdasarkan point yang sudah ditentukan dengan cara mempelajari informasi turnover karyawan.

4.5 Jenis-jenis Pemberian Kompensasi

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara perusahaan yang satu dengan lainnya sering kali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen–komponen kompensasinya. Namun jenis–jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Perusahaan harus pandai–pandai mengelola pemberian kompensasi, mengingat jika pemberian kompensasi lebih rendah jumlahnya atau lebih sedikit jumlahnya akan mengakibatkan

Ada banyak jenis kompensasi yang diberikan perusahaan. Hanya saja garis besar kompensasi dibagi ke dalam dua macam kompensasi yang dapat diberikan yaitu :

1. **Kompensasi langsung** (*direct compencation*), yang berupa: **gaji** adalah balas jasa yang dibayar secara periodek kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.**Upah** adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah tidak sama dengan gaji. Kalau gaji dibayar rutin dan tetap sedangkan upah jumlahnya dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilakn dan ssuai dengan kesepakatan. **Insentif** merupakan imabalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan.
2. **Kompensasi tidak langsung** (*fringe benefit*) adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

<u>Soal Pilihan Ganda</u>

1. Adapun tujuan manajemen kompensasi yang efektif, Kecuali...
   a. Memperoleh SDM yang berkualitas Wukir
   b. Mempertahankan karyawan yang ada
   c. Tidak menjamin keadilan
   d. Mengendalikan biaya

   Jawaban : C

Alasan : karena tidak menjamin keadilan bukan merupakan upaya agar keadilan internal dan eksternal dapat berwujud, yang akan membentuk manajemen kompensasi yang efektif.

2. Sebutkan fungsi-fungsi kompensasi, kecuali...
   a. Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien
   b. Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif
   c. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi
   d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

   Jawaban : D

   Alasan : karena penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan merupakan salah bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

3. Jenis-jenis kompensasi langsung dapat berupa...
   a. Bpjs
   b. Upah
   c. Rekreasi
   d. Kenaikan jabatan

   Jawaban : B

   Alasan : karena upah merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

Soal Uraian

1. Sebutkan beberapa langkah yang dapat digunakan dalam penetuan kompensasi!

   Jawaban :

   a. Menganalisis jabatan
   b. Mengevaluasi jabatan
   c. Melakukan survei gaji dan upah
   d. Menentukan tingkat gaji

2. Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menetukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Dalam melakukan evaluasi/penilaian pekerjaan ditemukan beberapa metode. Sebut dan jelaskan!

   Jawaban:

   a. Metode pemeringkatan (*job rangking*) adalah menilai tingkat kepentingan secara umum dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan yang lain atau menurut tingkat kepentingannya dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan, yaitu deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan, kemudian secara subjektif pekerjaan mana yang lebih diurutkan dibandingkan dengan yang lain.
   b. Metode pengelompokkan (*job grading*) adalah menetapkan suatu pekerjaan dalam katagori atau klasifikasi atau kelompok. Kelompok – kelompok itu disebut kelas jika beri jabatan yang sama, dan disebut tingkatan jika berisi jabatan yang berbeda tetapi mempunyai kesulitan yang sama.
   c. Metode perbandingan faktor – faktor adalah membandingkan beberapa faktor dalam pekerjaan yang dapat dikompensasikan, misalnya beberapa pekerjaan kecil dibandingkan dengan beberapa faktor yang dapat dikompensasi seperti tanggung jawab, skill, dan kondisi kerja.
   d. Metode penentuan poin (*point system*) adalah dilakukan dengan cara metode menentukan poin atau angka faktor – faktor yang dapat dikompensasikan, berbeda dengan perbandingan faktor – faktor yang langsung menentukan tarif gaji untuk setiap faktor.

BAB V
BUDAYA ORGANISASI

5.7 Definisi Budaya Organisasi

Kata budaya (culture) berasal dari disiplin ilmu Antropologi; dengan tokohnya Killman. Diartikan sebagai falsafa, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Sedangkan organisasi berasal dari bahasa Yaunani "organon" yang berarti alat atau instrument. Arti kata menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Jadi, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agaria dan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain yang lebih mudah dan lebih efektif.

Budaya organisasi berawal dari kebiasaan saat ini, tradisi dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan, dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi. Adapun pola-pola budaya tersebut secara terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai

   Adalah sebuah kepercayaan yang didasarkan pada sebuah kode etik didalam organisasi yang menunjukkan kepada kita tentang yang benar dan yang salah, yang baik dan yang buruk. Nilai juga menunjukkan tentang bagaimana seharusnya kita sekarang dan akan datang. Efektifitas budaya organisasi, sangat tergantung dalam nilai budaya yang siap diterima. Nilai merupakan sebuah unsure penting dalam budaya yang dapat menentukan suatu tindakan itu boleh atau tidak boleh dilakukan dengan kata lain nilai merupakan tujuan budaya yang akan kita bangun bersama melalui bahasa dan simbol-simbol.

2. Norma

   Norma menjelaskan perilaku rata-rata yang biasa yang kita temui *(average behavior),* tipikal atau perilaku yang selalu muncul. Para sosiolog selalu menyebut norma seperti itu sebagai *statistical norm* sebab norma-norma tersebut mewakili apa yang secara actual dilakukan orang-orang. Kedua,

norma ideal atau yang sering disebut sebagai norma budaya menunjukkan aturan atau standart perilaku yang diharap oleh semua orang dalam situasi tertentu atau yang berlaku umum. Oleh karena itu, dalam budaya organisasi hendaklah diperhatikan perbedaan budaya dalam menafsirkan sebuah bentuk norma. Artinya, dalam budaya A bisa terjadi suatu perilaku tertentu yang dikategorikan sebagai norma ideal, sedangkan perilaku yang sama dalam budaya B dikategorikan *statisticallorm*.

3. Kepercayaan

   Adalah upaya untuk menerima sebuah kebenaran tentang sesuatu yang dipelajari. Kepercayaan merupakan pusat dari tindakan yang menunjukkan bagaimana berperilaku serta merupakan dasar dari penerimaan nila-nilai dan memberikan langkah atau cara untuk menginterpretasikan dan menjelaskan sesuatu hal

4. Bahasa

   Simbol dapat diartikan sebagai sesuatu yang mewakili sesuatu dan frekuensi penggunaan symbol yang paling tinggi adalah dalam bahasa. Kata-kata merupakan simbol karena kata-kata merupakan wakil dari suatu objek, peristiwa, atau hal lain apa pun.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2014:62) mengemukakan, Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi memiliki 3(tiga) tingkat yaitu:

1. Artifak (*artifact*) adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifak termasuk produk, jasa dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.

2. Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. Asumsi dasar (*basic assumption*) adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di sebuah organisasi seringkali lewat asumsi yang diucapkan.

Oleh karena itu budaya organisasi birokrasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasai; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi; menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya. Secara spesifik peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi (birokrasi) adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi; menciptakan jati diri para anggota organisasi; menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat didalamnya; membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial; dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Begitu kuatnya pengaruh budaya organisasi (birokrasi) terhadap perilaku para anggota organisasi, maka budaya organisasi (birokrasi) mampu menetapkan batas untuk membedakan dengan organisasi (birokrasi) lain; mampu membentuk identitas organisasi dan identitas kepribadian anggota organisasi; mampu mempermudah terciptanya komitmen organisasi daripada komitmen yang bersifat kepentingan individu; mampu meningkatkan kemantapan keterikatan sistem sosial; dan mampu berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan simbol-simbol kendali perilaku para anggota organisasi.

5.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu:

1. Inisiatif Individual

   Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko

   Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

   Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4. Integrasi

   Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

   Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

6. Alat Kontrol

   Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan

dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

7. Identitas

   Identitas dimaksudkan sejauh mana para pegawai dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

8. Sistem Imbalan

   Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan senioritas atau pilih kasih.

9. Toleransi terhadap Konflik

   Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

10. Pola Komunikasi

    Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang- kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

5.3 Teori Budaya Organisasi

Terdapat tiga asumsi yang mengarahkan pada teori budaya organisasi yaitu:

1. Angota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi.

   Asumsi yang pertama berhubungan dengan pentingya orang di dalam kehidupan organisasi. Secara khusus, individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Individu-individu ini mencakup karyawan, supervisor, dan atasan. Pada inti dari asumsi ini adalah yang

dimiliki oleh organisasi. Nilai adalah standar dan prinsip-prinsip dalam sebuah budaya yang memiliki nilai intrinsik dari sebuah budaya. Nilai menunjukkan kepada anggota organisasi mengenai apa yang penting. Orang berbagi dalam proses menemukan nilai-nilai perusahaan. Menjadi anggota dari sebuah organisasi membutuhkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut. Makna dari simbol-simbol tertentu misalnya, mengapa sebuah perusahaan terus melaksanakan wawancara terhadap calon karyawan ketika terdapat sebuah rencana pemutusan hubungan kerja besar- besaran dikomunikasikan baik oleh karyawan maupun oleh pihak manajemen. Makna simbolik dari menerima karyawan baru ketika yang lainnya dipecat tidak akan dilewatkan oleh pekerja yang cerdik; mengapa memberikan uang pada karyawan baru ketika yang lama kehilangan pekerjan mereka. Karyawan memberikan kontribusi dalam pembentukan budaya organisasi. Perilaku mereka sangatlah penting dalam menciptakan dan pada akhirnya mempertahankan realitas organisasi.

2. Penggunaan dan intepretasi simbol sangat penting dalam budaya orgaisasi.

   Realitas organisasi juga sebagiannya ditentukan oleh simbol-simbol, dan ini merupakan asumsi kedua dari teori ini. Perspektif ini menggaris bawahi pengguanaan simbol di dalam organisasi.Simbol merupakan representasi untuk makna. Angota-angota. organisasi menciptakan, menggunakan, dan mengintrepetasikan simbol setiap hari. Simbol-simbol ini sangat penting bagi budaya perusahaan. Simbol-simbol mencakup komunikasi verbal dan non verbal di dalam organisasi. Seringkali, simbol-simbol ini mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi. Simbol dapat berupa slogan yang memiliki makna. Sejauh mana simbol-simbol ini efektif bergantung tidak hanya pada media tetapi bagaimana karyawan perusahaan mempraktikannya.

3. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

   Asumsi yang ketiga mengenai teori budaya organisasi berkaitan dengan keberagaman budaya organisasi. Sederhana, budaya organisasi sangat bervariasi. Persepsi mengenai tindakan dan aktivitas di dalam budaya-budaya ini juga seberagam budaya itu sendiri.

5.4 Dimensi Budaya Organisasi

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya. Dimensi ini mempengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekeliruan pemahaman, ketidak sepakatan, atau bahkan konflik. Konsep budaya pada awalnya berasal dari lapangan antropologi dan mendapat tempat pada awal perkembangan ilmu perilaku organisasi. Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya. Terdapat empat dimensi budaya, yaitu:

1. Penghindaran atas ketidakpastian

   Adalah tingkat dimana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian.

2. Maskulin vs feminim

   Tingkat maskulinitas adalah kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan materiil. Feminitas berarti kecenderungan akan kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup.

3. Individu vs kebersamaan

   Individualisme adalah kecenderungan dalam kerangka sosial dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri sendiri dan keluarganya. Kolektivisme berarti kecenderungan dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak yang mereka berikan.

4. Jarak kekuasaan

   Adalah ukuran dimana anggota suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata.

Tahap-tahap pembentukan atau pembangunan budaya organisasi dapat diidentifikasikan sebagai berikut:

1. Seorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru.

2. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
3. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain-lain yang relevan.
4. Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama. Pembianaan budaya perusahaan dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:
   a. Seleksi pegawai yang objektif.
   b. Penempatan orang dalam pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan bidangnya, "the right man on the right place at the right time".
   c. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
   d. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
5. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau hal lain yang penting.
6. Ceritera-cirritera dan Faktor-faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggan.
7. Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

5.5 Cara Karyawan Mempelajari Budaya Perusahaan

Proses transformasi budaya oleh karyawan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Ceritera-ceritera

   Ceritera-ceritera mengenai bagaimana kerasnya perjuangan pendiri organisasi di dalam memulai usaha sehingga kemudian menjadi maju seperti sekarang merupakan hal yang baik untuk disebarluaskan. Bagaimana sejarah pasang-surut perusahaan dan bagaimana perusahaan mengatasi kemelut dalam situasi tak menentu merupakan kisah yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras jika mereka mau memahaminya.
2. Ritual / Upacara-upacara

Semua masyarakat memiliki corak ritual sendiri-sendiri. Di dalam perusahaan, tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup perusahaan. Sehingga tetap dipelihara keberadaannya, contohnya adalah selamatan mulai musim giling di pabrik gula.

3. Simbol-simbol material

   Simbol-simbol atau lambang-lambang material seperti pakaian seragam,ruang kantor dan lain-lain, atribut fisik yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan sebab dengan simbol-simbol itulah dapat dengan cepat diidentifikasi bagaimana nilai, keyakinan, norma, dan berbagai hal lain itu menjadi milik bersama dan dipatuhi anggota organisasi.

4. Bahasa

   Bahasa merupakan salah satu media terpenting di dalam mentransformasikan nilai. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, tiap bidang, divisi, strata atau semacamnya memiliki bahasa atau jargon yang khas, yang kadang-kadang hanya dipahami oleh kalangan itu sendiri. Hal ini penting karena untuk dapat diterima di suatu lingkungan dan menjadi bagian dari lingkungan, salah satu syaratnya adalah memahami bahasa yang berlaku di lingkungan itu. Dengan demikian menjadi jelas bahwa bahasa merupakan unsur penting dalam budaya perusahaan.

Beberapa kultur organisasi dapat dikatakan kuat sedangkan yang lainnya dikatakan lemah. Untuk mengetahui apakah kultur suatu organisasi sudah kuat. Ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan proses belajar (*learned*).
2. Budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*), bukan milik individu.
3. Budaya organisasi diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (*transgenerational*).
4. Budaya organisasi mengekspresikan sesuatu dengan menggunakan simbol (*symbolic*).

5. Budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, jadi setiap perubahan akan mempengaruhi komponen lainnya (*patterned*).
6. Budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan orang untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*).

5.6 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa fungsi budaya organisasi, antara lain:

a. Berperan menetapkan batasan.
b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
d. Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai ruhnya organisasi karena disana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang jika diinternalisasikan oleh semua anggota organisasi akan menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut untuk bersaing atau berkompetensi.

<u>Soal Pilihan Ganda</u>

1. Di bawah ini yang merupakan pola-pola budaya ialah, kecuali...
   a. menetapkan batasan
   b. kepercayaan
   c. norma
   d. nilai

   Jawaban : A

   Alasan : karena menetapkan batasan merupakan salah satu fungsi budaya organisasi.

2. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2014:62) mengemukakan, Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara...
   a. learned
   b. Implisit
   c. shared
   d. symbolic

   Jawaban : B

   Alasan : karena learned, shared dan symbolic merupakan karakteristik budaya organisasi untuk mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi
3. Berikut ini merupakan beberapa karakteristik dari budaya organisasi...
   a. Inisiatif Individua.
   b. Integrasi, alat kontrol, dan identitas.
   c. Toleransi terhadap tindakan berisiko, tidak adanya identitas, pengarahan.
   d. Dukungan manajemen, alat kontrol, dan tidak adanya pengarahan.

   Jawaban : B

   Alasan : karena Integrasi, alat kontrol, dan identitas merupakan salah satu karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi

Soal Uraian

1. Sebut dan jelaskan tingkatan budaya organisasi!

   Jawaban :
   a. Artifak (*artifact*) adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifak termasuk produk, jasa dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
   b. Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.

c. Asumsi dasar (*basic assumption*) adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di sebuah organisasi seringkali lewat asumsi yang diucapkan.

2. Sebutkan 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu:

   Jawaban :

   a. Inisiatif Individual
   b. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko
   c. Pengarahan
   d. Integrasi
   e. Dukungan Manajemen
   f. Alat Kontrol
   g. Identitas
   h. Toleransi terhadap Konflik
   i. Sistem Imbalan
   j. Pola Komunikasi

BAB VI
LINGKUNGAN KERJA

6.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Dalam dunia kerja pada suatu perusahaan banyak sekali aspek penunjang yang mendukung berjalannya suatu perusahaan antara lain contohnya adalah karyawan, peralatan kerja dan lain-lain. Hal-hal tersebut perlu sekali diperhatikan agar pencapaian tujuan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Yang akan kita bahas disini adalah masalah lingkungan kerja karena lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keadaan karyawan yang ada pada suatu perusahaan. Dengan memperhatikan lingkungan kerja diharapkan dapat menambah semangat dalam bekerja. Apabila semangat kerja karyawan meningkat maka produktivitas karyawan juga akan meningkat. Apabila hal ini dapat berjalan dengan baik maka pencapaian tujuan suatu perusahaan akan berjalan dengan baik dan lancar.

Berikut ini merupakan beberapa pengertian dari lingkungan kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Lingkungan kerja berhubungan erat dengan faktor psikologis kerja karyawan Nitisemito (2015: 109) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, music dan lain-lain. Karena hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan. Sedangkan, Ahyari (2015: 124) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja yang di dalamnya terdapat unsu kondisi di mana karyawan tersebut bekerja. Serta, Reksohadiprojo dan Gitosudarmo (2015: 151) mengemukakan lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan temapat kerja yang perlu di atur hingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan agar di peroleh kenaikan produktifitas dan berkurangnya baiaya produksi tiap tahun.

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karywan dalam melaksanakan pekerjaannya

sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

6.2 Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standart yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif di tempat kerja adalah salah satu syarat untuk menciptakan kinerja perubahan yang lebih baik. Lingkunga kerja yang kondusif sendiri bisa tercipta jika adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maupun antar para bawahan sendiri. Perusahan juga harus bisa menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan ataupun antar karyawan dalam arti para karyawan merasa tidak ada rasa saling curiga justru saling menjaga. Jika sudah tercipta seperti ini maka lingkungan kerja yang kondusif akan lebih mudah tercipta. Hal di atas inilah yang nantinya akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi setiap karyawannya, dan akhirnya kontribusi dari setiap karyawan semakin mudah didapatkan.

Ada banyak hal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, namun yang pasti antara atasan atau pimpinan dan bawahan memiliki visi yang sama bagaimana lingkungan kerja tersebut memberikan rasa aman dan nyaman bagi setiap orang yang berada di dalamnya. Perusahaan peduli dan memperhatikan para karyawannya, demikian juga sebaliknya. Yang akhirnya bisa menimbulkan motivasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja adalah :

1. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

6.4 Jenis-jenis Lingkungan kerja

1. Lingkungan Kerja Fisik

   Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

   a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
   b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

   Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non-fisik

   Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu :

   a. Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan Menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
   b. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

<u>Soal Pilihan Ganda</u>

1. Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, kecuali...
   a. Faktor personal/individu
   b. Faktor kepemimpinan
   c. Faktor situasional
   d. Faktor alam

   Jawaban : D

   Alasan : karena faktor alam bukan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, karena pada kondisinya suatu perusahaan memiliki suatu tempat untuk menjalankan operasional perusahaan sesuai dengan standart opersional perusahaan.

2. Dibawah ini manakah yang termasuk jenis-jenis lingkungan kerja...
   a. Lingkungan kerja fisik
   b. Lingkingan kerja internal
   c. Lingkungan kerja eksternal
   d. Lingkungan kerja fungsional

   Jawaban : A

   Alasan : karena lingkungan kerja fisik merupakan sebuah keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.
3. Lingkungan kerja fisik ialah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di...
   a. Hubungan kerja baik dengan atasan maupun dengan sesama karyawan.
   b. Waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai.
   c. Sekitar kerja yang dapat mempengaruhi karyawan.
   d. Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan wewenang dari tanggung jawabnya.

   Jawaban : C
   Alasan : karena jawaban diatas merupakan salah satu bagian dari pengertian lingkungan kerja fisik yang telah dijelaskan pada teori.

Soal Uraian

1. Lingkungan kerja fisik terbagi menjadi dua kategori, sebutkan!

   Jawaban :

   1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
   2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.
2. Apa yang perlu pimpinan lakukan untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis dan efektif?

   Jawaban :

1. Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan Menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
2. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

BAB VII
KESEJAHTERAAN KARYAWAN

7.1 Pengertian Kesejateraan Karyawan

Dalam UU 13/2003 memberikan pengertian tentang kesejahteraan pekerja, yaitu suatu pemenuhan kebutuhan dan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat. Kesejahteraan merupakan balas jasa oleh perusahaan/instansi selain gaji/upah, atas jasa yang diberikan kepada pegawai baik berupa material maupun non material yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya dalam lingkungan yang aman dan sehat.

7.2 Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan adalah balas jasa tidak langsung atau imbalan di luar gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan dan pemberiannya tidak berdasarkan kinerja karyawan tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi yang berguna untuk memenuhi kebutuhan karyawan di luar upah atau gaji. Program kesejahteraan bertujuan untuk memberikan suatu keamanan tambahan ekonomi di atas pembayaran pokok dan pembayaran perangsang serta hadiah-hadiah yang berhubungan lainnya.

Program kesejahteraan digolongkan dalam jaminan penghasilan dan perlindungan karyawan. Adapun penjabarannya sebagai berikut:

1. Upah

   Salah satu cara melindungi buruh dan meningkatkan kesejahteraan dalam pemenuhan kebutuhan pokok adalah melalui pengaturan upah minimum, terutama ditujukan kepada jenis-jenis upah yang masih di bawah tingkat kelayakan. Gagasan upah minimum yang sudah dimulai dan dikembangkan sejak awal 1970-an bertujuan untuk mengusahakan agar dalam jangka panjang besarnya upah minimum paling sedikit dapat memenuhi Kebutuhan Fisik

Minimum (KFM). Untuk menyelesaikan upah minimum dengan KFM ini diharapkan dapat menjamin tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan hidup beserta keluarga dan sekaligus dapat mendorong produktivitas buruh.

Pemberian upah sedikit berbeda dari pemberian kesejahteraan berupa gaji. Upah juga sejenis balas jasa yang di berikan perusahaan kepada para pekerja harian (pekerja tidak tetap) yang besarnya telah disepakati sebelumnya oleh kudua belah pihak. Pemberian upah biasanya setiap selesai pekerjaan atau secara mingguan tergantung pada kesepakatan bersama yang telah di buat sebelumnya.

2. Kenaikan upah

Semua organisasi paling tidak memperhatikan upah untuk karyawan pada semua level organisasi yang biasa dilakukan setiap tahun. Kenaikan upah minimal disesuaikan dengan biaya hidup. Kenaikan upah biasanya memiliki proporsi sedikit dari upah karyawan, tetapi mereka memiliki nilai yang cukup besar karena tidak hanya dibayar sekali waktu. Mereka akan memberikan tunjangan hidup yang biasanya berlangsung selama beberapa tahun karena jarang terjadi pengurangan upah karyawan.

3. Tunjangan jasa

Tunjangan jasa biasanya diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk jasa makanan, peluang rekreasi, jasa-jasa hukum, konseling, dan kredit union. Kredit union (koperasi kredit) merupakan bisnis terpisah yang dibangun dengan bantuan majikan. Karyawan biasanya menjadi anggota dengan membeli satu saham dari persediaan kredit union tersebut kemudian mendepositkannya.

4. Tunjangan hari raya

Tunjangan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang menjelang hari raya keagamaan.

5. Bonus/insentif

Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikan rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Melampaui tingkat produksi itu dapat dalam salah satu dari tiga bentuk, yaitu:

a. Berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya itu.

b. Apabila terjadi penghematan waktu. Artinya, jika karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, karyawan yang bersangkutan menerima bonus dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu itu, lebih banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.

c. Bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif. Artinya, jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksikan barang dalam jumlah yang semakin besar, besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkannya. Pengertian bonus adalah :

   a) Uang dibayar sebagai balas atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target.

   b) Diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang

   c) Beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.

6. Pengupahan insentif

Adapun pengupahan insentif, dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda, tetapi bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun ditentukan karena perbedaan prestasi kerja. Sehingga, dua orang yang memiliki jabatan yang sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya yang berbeda, meskipun upah dasarnya sama. Perbedaan upah tersebut merupakan "tambahan upah" (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain. Inilah yang dimaksud dengan "pengupahan insentif", yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi atau perusahaan.

7. Perlindungan karyawan

Adanya jaminan Keselamatan dan kesehatan kerja. Sinambela (2016: 364) mengemukakan Keselamatan dan kesehatan kerja merujuk pada kondisi fisiologi fisik dan psikologi tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang disediakan oleh organisasi. Serta, Keselamatan dan kesehatan kerja dapat ditinjau dari dua aspek yakni aspek filosofis dan teknis. Secara filosofis K3 adalah konsep berfikir dan upaya nyata untuk menjamin kelestarian tenaga kerja pada khususnya dan setiap insan pada umumnya, beserta hasil-hasil karya dan budayanya dalam upaya membayar masyarakat adil, makmur dan sejahtera. Secara teknis K3 adalah upaya perlindungan yang ditujukan agar tenaga kerja dan orang lain di tempat kerja atau perusahaan selalu dalam keadaan selamat dan sehat sehingga setiap sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien. K3 bertujuan antara lain:

a. Memberikan jaminan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam berkarya pada semua jenis dan tingkat pekerjaan
b. Menciptakan masyarakat dan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan sejahtera, bebas dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja
c. Ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan pembangunan nasional dengan prinsip pembangunan berwawasan lingkungan.

Kecelakaan kerja dapat terjadi terhadap setiap orang kapan saja dan dimana saja. Pengusaha atau manajemen yang berpikiran maju serta ahli dibidangnya tentu meyakini akan pentingnya pencegahan kecelakaan pekerja karena ini merupakan unsur penting untuk berhasilnya produksi. Keyakinan tersebut merupakan manifesti timbulnya semboyan "*Safety first*". Pengusaha harus bertanggung jawab terhadap resiko kerja seperti cacat, penyakit kulit, dan meninggal dunia.

Selain penggolongan tersebut di atas, adapun kesejahteraan berdasarkan bentuknya, secara garis besar kesejahteraan terdiri dari 2 jenis yaitu kesejahteraan langsung dan kesejahteraan tidak langsung. Kesejaheraan langsung berkaitan dengan jaminan penghasilan serperti yang telah di jelaskan di atas. Sedangkan

kesejahteraan tidak langsung seperti kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung digolongkan menjadi beberapa bagian yaitu:

a. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi:
   1. Istirahat *on the job*, terdiri dari:
      a) Periode Istirahat
      b) Periode makan
      c) Periode waktu cuti
   2. Hari-hari sakit
   3. Liburan dan cuti
   4. Alasan lain, misal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman.
b. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi:
   1. Jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode
   2. Rencana-rencana pensiun
   3. Tunjangan hari tua
   4. Tunjangan pengobatan
   5. Pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit karyawan.
c. Program pelayanan karyawan, meliputi:
   1. Rekreasi
   2. Kafetaria
   3. Perumahan
   4. Beasiswa pendidikan
   5. Fasilitas pembelian
   6. Konseling finansial dan legal
   7. Aneka ragam pelayanan lain.

7.3 Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan Karyawan

Bagi perusahaan, program kesejahteraan mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan bagi pegawai adalah terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan mereka. Pemberian kesejahteraan karyawan sangat berarti dan bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Bagi karyawan pemberian kesejahteraan bermanfaat untuk menciptakan hubungan

industrial yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan, meningkatkan semangat kerja karyawan, disiplin kerja, dan sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan dapat meningkatkan produktifitas kerja, efisiensi kerja efektifitas kerja, dan maningkatkan laba. Program kesejahteraan karyawan sangat penting demi terwujudnya tujuan perusahaan, namun program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan yang ada, berdasarkan asas keadilan dan kelayakan, dan berpedoman pada kemampuan perusahaan.

Tujuan pemberian program kesejahteraan pada perusahaan yang mengadakan program kesejahteraan terdiri dari dua yaitu bagi perusahaan dan pegawai.

a. Bagi Perusahaan
   1. Mengurangi perpindahan dan kemangkiran
   2. Meningkatkan semangat kerja pegawai
   3. Menambah kesetiaan pegawai terhadap organisasi.
   4. Menambah peran serta pegawai dalam masalah-masalah organisasi.
   5. Mengurangi keluhan-keluhan
   6. Megurangi pengaruh serikat pekeja.
   7. Meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhannya pribadi maupun kebutuhan sosial.
   8. Memperbaiki hubungan masyarakat.
   9. Mempermudah usaha penarikan pegawai dan mempertahankan.
   10. Merupakan alat untuk meningkatkan kesehatan badaniah dan rohaniah pegawai.
   11. Memperbaiki kondisi kerja.
   12. Memelihara sikap pegawai yang menguntungkan terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

b. Bagi Pegawai
   1. memberikan kenikmatan dan fasilitas yang dengan cara lain tidak tersedia atau yang tersedia dalam bentuk yang kurang memadai.

2. Memberikan bantuan dalam memecahkan suatu masalah-masalah perseorangan.
3. Menambah kepuasan kerja.
4. Membantu kepada kemajuan perseorangan.
5. Memberikan alat-alat untuk dapat menjadi lebih mengenal pegawai-pegawai lain.
6. Mengurangi perasaan tidak aman.
7. Memberikan kesempatan tambahan untuk memperoleh status.

7.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesejahteraan Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan.

a. Faktor kesejahteraan karyawan yang mempengaruhi hubungan antara karyawan dengan karyawan meliputi:
   1. Gaji dan upah yang baik.
      Gaji bisa dipakai untuk kebutuhan psikologis dan sosial
   2. Rekan kerja yang kompak.
      Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan mungkin berkeberatan untuk dipromosikan, hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak.
   3. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik.
      Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman disamping itu juga tempat kerja yang nyaman dan menarik.
b. Faktor kesejahteraan karyawan yang mempengaruhi hubungan antara karyawan dengan pimpinan :
   1. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
      Pimpinan yang baik menjamin bahwa pekerjaan akan tetap bisa dipertahankan, demikian juga pimpinan yang tidak berat sebelah akan menjadi ketenangan kerja.
   2. Pemimpin melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.

3. Pemimpin mengkomunikasikan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Pemimpin yang memberikan penghargaan untuk mendorong kinerja.

Dari uraian tentang teori kesejahteraan karyawan di atas, maka kesejahteraan karyawan yang dimaksud adalah:

a) Keamanan

Meliputi rasa aman terhadap suasana kerja, pemberian jaminan asuransi dan pelayanan usaha kesehatan.

b) Kesenangan

Meliputi pemberian waktu rekreasi bersama, pemberian cuti dan sebagainya.

c) Kemakmuran

Meliputi pemberian gaji yang sesuai, pemberian tunjangan kepada karyawan, atau kantin bagi karyawan, pemberian seragam kerja kepada karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan adalah jumlah tanggungan keluarga, pendapatan keluarga, umur, tabungan, beban hutang keluarga, dan lokasi tempat tinggal. Salah satu kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian tersebut adalah Penghasilan/gaji berpengaruh positif dan nyata terhadap tingkat kesejahteraan karyawan.

Soal Pilihan Ganda:

1. Kesejahteraan Karyawan merupakan kesejahteraan karyawan sebagai…
   a. balas jasa oleh perusahaan/instansi selain gaji/upah, atas jasa yang diberikan kepada pegawai baik berupa material maupun non material
   b. balas jasa lengkap (materi dan non materi) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan
   c. suatu pemenuhan kebutuhan dan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah
   d. jaminan penghasilan dan perlindungan karyawan

   Jawaban: A

Alasan : karena balas jasa oleh perusahaan/instansi selain gaji/upah, atas jasa yang diberikan kepada pegawai baik berupa material maupun non material merupakan salah satu bagian dari pengertian kesejahteraan karyawan yang telah dibahas teori

2. Sebutkan golongan dalam jaminan penghasilan dan perlindungan karyawan, kecuali...
   a. Diberhentikan
   b. Upah
   c. Tunjangan hari tua
   d. Bonus

   Jawaban: A

   Alasan : karena diberhentikan merupakan suatu sebab yang menjadikan seorang karyawan tidak bekerja untuk sementara waktu atau selamanya, dikarenakan karyawan tersebut telah melakukan kesalahan.

3. Sebutkan Program pelayanan karyawan, kecuali:
   a. Rekreasi
   b. Perumahan
   c. Beasiswa Pendidikan
   d. Menambah kepuasan kerja.

   Jawaban: D

   Alasan : karena menambah kepuasan kerja merupakan salah satu tujuan pemberian kesejahteraan karyawan apabila diliat dari sudut pandang pegawai

Soal Uraian:

1. Apa pengaruhnya apabila kesejahteraan karyawan tidak ada disuatu organisasi / perusahaan?

   Jawaban :

   Maka kamanan, kesenangan dan juga kemakmuran pegawai tidak terjamin yang akan mengakibatkan produktivitas akan terhambat.

2. Apa tujuan adanya program kesejahteraan untuk pegawai?

Jawaban :

a. memberikan kenikmatan dan fasilitas yang dengan cara lain tidak tersedia atau yang tersedia dalam bentuk yang kurang memadai.
b. Memberikan bantuan dalam memecahkan suatu masalah-masalah perseorangan.
c. Menambah kepuasan kerja.
d. Membantu kepada kemajuan perseorangan.
e. Memberikan alat-alat untuk dapat menjadi lebih mengenal pegawai-pegawai lain.
f. Mengurangi perasaan tidak aman.
g. Memberikan kesempatan tambahan untuk memperoleh status.

BAB VIII
KONFLIK KERJA

8.1 Pengertian Konflik Kerja

Konflik berasal dari kata kerja *Latin configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik merupakan kondisi yang terjadi ketika dua pihak atau lebih menganggap ada perbedaan posisi yang tidak selaras, tidak cukup sumber dan tindakan salah satu pihak menghalangi, atau mencampuri atau dalam beberapa hal membuat tujuan pihak lain kurang berhasil. Tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut di antaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan dan lain sebagainya. Dengan dibawa ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat Konflik bertentangan dengan integrasi. Konflik dan integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik.

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Killman dan Thomas (Rusdiana, 2015:162) mengemukakan konflik kerja adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai ataupun tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu, bahkan menghambat tercapainya emosi atau stress yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja. Sedangkan, Stragner (Winardi, 2012:384) menyatakan konflik kerja merupakan sebuah situasi, dimana dua orang (atau lebih) menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak. Dari pengertian ini definisi konflik adalah kondisi antara dua orang atau lebih yang saling berjuang mencapai tujuannya, tetapi keduanya saling bersaing tanpa bekerja sama. Konflik seperti ini adalah konflik kerja yang berdampak positif karena berpotensi untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik dari orang lain/ kelompok lain, sehingga dapat bermanfaat bagi peningkatan kinerja/ produktivitas organisasi. Sedangkan untuk konflik kerja yang berdampak negatif adalah konflik dengan kondisi yang menyebabkan dua orang yang bertengkar dan merasa terganggu dengan perilaku orang lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik kerja bisa juga berarti ketidaksepakatan atau adanya pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidaksesuaian kondisi yang dirasakan oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

8.2 Cara Mengetahui Adanya Konflik Kerja dan Level Konflik

8.2.1 Cara Mengetahui Adanya Konflik

Konflik dapat berakibat positif dan juga negatif. Oleh karena itu setiap pimpinan harus mengetahui adanya konflik dalam organisasinya. Dengan mengetahui adanya konflik, pimpinan akan dapat mencegahnya, mengarahkannya atau menghilangkannya. Untuk mengetahui adanya konflik seawal mungkin dapat diperhatikan dari hubungan-hubungan yang ada sebab pada umumnya hubungan yang tidak normal merupakan gejala adanya konflik. Misalnya ketegangan dalam hubungan, saling fitnah-memfitnah dan sebagainya. Namun, ada juga konflik

yang tidak dapat diketahui dari gejala-gejala tersebut. Oleh karena itu untuk dapat mengetahui konflik seawal mungkin pimpinan harus bertindak aktif.

Beberapa hal yang dapat membantu pimpinan untuk mengetahui adanya konflik seawal mungkin adalah sebagai berikut:

1. Dapat menciptkan komunikasi timbal balik

   Apabila pimpinan mampu menciptakan komunikasi timbal balik, terutama dari bawah keatas, bawahan akan mempunyai keberanian untuk mengemukakan segala sesuatu kepadanya. Sehingga pimpinan dapat mengambil tindakan bilamana terdapat informasi-informasi yang disampaikan dari bawahan tersebut ada hal-hal yang merupakan gejala adanya konflik.
2. Menggunakan jasa pihak ketiga

   Pada umumnya pihak-pihak yang sedang terlibat konflik akan lebih terbuka kepada pihak ketiga yang netral. Karena agar semua merasa tidak saling merasa disalahkan. Oleh karena itu, untuk lebih mempermudah mengetahui adanya suatu konflik seawal mungkin dapat menggunakan jasa pihak ketiga yang netral, misalnya jasa konsultasi.
3. Menggunakan jasa pengawas informal

   Orang yang ditempatkan sebagai pengawas informal ini sifatnya sangat rahasia dan hanya pimpinan yang mengetahui. Pengawas informal ini bertugas selaku intel yang harus melaporkan segala sesuatu kepada atasannya.

8.2.2 Level Konflik

Konflik dapat di deskripsikan menjadi enam level yaitu:

1. Intrapersonal, merupakan konflik yang terjadi dalam individu
2. Interpersonal, merupakan konflik yang terjadi antara dua individu atau lebih
3. Intragroup, merupakan konflik yang terjadi antara anggota kelompok yang sama
4. Intergroup, merupakan konflik yang terjadi antara dua kelompok atau lebih
5. Intraorganizational, merupakan konflik yang terjadi antara sub organisasi (unit kerja) baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonaldalam suatu organisasi.

6. Imterorganizational, merupakan konflik yang terjadi antara dua atau lebih organisasi.

8.3 Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Konflik Dan Akibat-Akibat Konflik Kerja

8.3.1 Faktor-Faktor yang Dapat Menyebabkan Terjadinya konflik

1. Perbedaan pendapat

   Suatu konflik dapat dipicu oleh terjadinya perbedaan pendapat dimana masing-masing pihak merasa dirinya benar, tidak ada yang mengakui kesalahan sehingga jika perbedaan pendapat tersebut sangat tajam maka dapat menimbulkan rasa kurang enak, ketegangan dan sebagainya.

2. Salah paham

   Adanya kesalahpahaman merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan dari seseorang yang tujuannya sebenarnya baik tetapi diterima sebaliknya oleh individu lain.

3. Merasa dirugikan

   Tindakan salah satu pihak terkadang dianggap merugikan orang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan pihak lain sehingga seseorang yang dirugikan merasa kurang enak, atau kurang senang, bahkan dapat menimbulkan rasa saling benci

4. Perasaan sensitif

   Seseorang yang terlalu perasa sering menyalah artikan tindakan orang lain, sebagai contoh seseorang melakukan tindakan yang wajar, tetapi jika terlalu sensitif mungkin akan dianggap merugikan.

5. Struktur

   Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas dapat memicu terjadinya konflik.

6. Pribadi

   Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan prilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau presepsi juga dapat menyebabkan terjadinya konflik.

8.3.2 Akibat-akibat Konflik Kerja

Banyak orang berpandangan bahwa konflik harus dihindari bahkan dihilangkan karena akan merugikan organisasi. Sebaliknya, ada yang beranggapan bahwa konflik tidak selamanya berakibat negatif bahkan merugikan. Bahkan jika konflik dikelola dengan baik akan berdampak positif dan membawa keuntungan bagi organisasi.

Adapun akibat-akibat positif dari adanya konflik adalah sebagai berikut:

1. Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri

   Pihak-pihak tertentu dapat mengambil keuntungan dengan adanya konflik ini, yaitu menjadi mampu untuk mengoreksi diri sendiri. Dengan sedikit merenung mereka akan mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik, misalnya mungkin kata-kata kasar, menyakiti hati, kata-kata yang terlalu keras dan sebagainya.

2. Meningkatkan prestasi

   Adanya konflik mungkin justru merupakan cambuk sehingga menyebabkan peningkatan presatsi daripada sebelumnya. Misal, seseorang mendapat sebuah hinaan, karena hinaan ini dianggap cambuk akhirnya seseorang itu menjadi sukses. Mungkin motivasinya adalah untuk menunjukkan kepada orang yang menghinanya bahwa orang yang dihina dapat menjadi lebih sukses.

Selain akibat positif, konflik dapat pula menimbulkan akibat-akibat yang negatif antara lain sebagai berikut:

1. Subjektif dan emosional

   Pada umumnya padangan pihak-pihak yang sedang memmpunyai konflik satu sama lain sudah tidak objektif lagi serta bersifat emosional. Akibatnya tindakan pihak lain selalu salah.

2. Saling menjatuhkan

   Konflik yang sangat parah dapat berakibat saling membenci. Kebencian yang memuncak dapat medorong seseorang untuk melakukan tindakan yang kurang terpuji dalam menjatuhkan lawannya seperti, mengadu domba, menfitnah, menghambat dan sebagainya.

3. Frustasi

Konflik yang sulit dan tidak dapat segera diatasi akan menimbulkan frustasi dalam kerja. Seseorang yang tidak mampu untuk menahan beban fikiran akan mengalami stress dan frustasi sehingga dapat berakibat buruk pada karyawan.

8.4 Sudut Pandang Konflik Kerja

Adapun sudut pandang konflik kerja yaitu pandangan tradisional *(old view)*yang cenderung menyimpulkan bahwa konflik itu negatif jadi harus dihindari, dan pandangan modern *(current view)* yang berpandangan bahwa konflik dapat dikelola untuk berdampak positif. Adapun penjabaran yang dimaksud ialah sebagai berikut :

a. Pandangan Lama (Tradisional) :
   1. Konflik dapat dihindarkan
   2. Konflik disebabkan oleh kesalahan–kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.
   3. Konflik menggangu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.
   4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konfllik.
   5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.

b. Pandangan Baru (Modern) :
   1. Konflik tidak dapat dihindarkan
   2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai–nilai pribadi dan sebagainya.
   3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
   4. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
   5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

8.5 Jenis-jenis Konflik

Pada suatu organisasi, terjadinya konflik kerja tidak dapat dihindari. Konflik yang terjadi hendaknya dikelola dengan baik sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan organisasi. Keberagaman konflik yang terjadi di suatu organisasi dapat menghambat ataupun mendorong kemajuan organisasi, sehingga perlu dikenali jenis dan karakteristiknya sehingga dapat di cari solusi yang terbaik bagi organisasi.

1. Konflik Berdasarkan Karakteristik Subyeknya

   Polak (Wahyudi, 2015:30) mengemukakan bahwa konflik dibagi menjadi 4, yaitu :

   a. Konflik antar kelompok
   b. Konflik intern dalam kelompok
   c. Konflik antar individu untuk mempertahankan hak dan kekayaan
   d. Konflik individu untuk mencapai cita-cita

   Sedangkan, Fahmi (2014:217) mengelompokkan konflik berdasarkan karakteristiknya menjadi 5, yang sebagai berikut :

   a. Konflik dari dalam diri perorangan
   b. Konflik antar perorangan-perorangan dalam suatu organisasi
   c. Konflik antar perorangan-perorangan dengan kelompok-kelompok dalam suatu organisasi
   d. Konflik antar kelompok dalam suatu organisasi
   e. Konflik antar organisasi

   Dari dua penjabaran jenis konflik diatas maka secara umum konflik dapat dibedakan menjadi dua yaitu konflik internal organisasi dan konflik eksternal (antar) organisasi. Sedangkan untuk konflik individu dengan dirinya sendiri dikenal dengan istilah konflik intrapersonal. Konflik intrapersonal ini bisa dialami oleh setiap orang dan terjadi karena seseorang tersebut dihadapkan oleh dua pilihan dan diharuskan untuk mengambil keputusan yang terbaik. Pilihan keputusan tersebut terdiri atas tiga bentuk yaitu : pilihan positif-positif, positif-negatif dan atau negatif-negatif.

2. Konflik Berdasarkan Obyek Terjadinya

   Winardi (2012:162) mengemukakan, konflik berdasarkan tipe terjadinya dapat dibedakan menjadi tiga yaitu :

   a. Konflik tujuan (*goal conflict*)

      Konflik tujuan adalah yaitu konflik yang akan terjadi apabila keadaan akhir yang diinginkan ternyata tidak sesuai satu sama lain.

   b. Konflik kognitif (*cognitive conflict*)

      Konflik kognitif adalah konflik yang terjadi apabila individu-individu menyadari pemikiran atau ide-ide mereka tidak konsisten satu sama lain

   c. Konflik efektif

      Konflik efektif adalah konflik yang terjadi apabila perasaan-perasaan atau emosi-emosi tidak kompatibel satu sama lain, dalam kondisi ini orang-orang memberontak satu sama lain.

3. Konflik Berdasarkan Manfaatnya

   Mangkunegara (Puspita, 2018:9) mengemukakan Konflik berdasarkan manfaat bagi organisasi terbagi menjadi dua yaitu :

   a. Konflik fungsional (*functional conflict*), adalah konfrontasi antar kelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. Konflik fungsional dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan masalah-masalah yang harus diatasi, mendorong pencarian solusi-solusi secara lebih luas dan lebih produktif, dan lazimnya memfasilitasi perubahan yang positif, adaptif dan inovatif.

   b. Konflik disfungsional (dysfunctional conflict), adalah setiap konfrontasi atau interaksi antar kelompok yang membahayakan organisasi atau menghambat organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen harus mencari cara untuk menghilangkan konflik disfungsional.

4. Konflik Berdasarkan Tingkat Struktural

   Organisasi sebagai sebuah sistem memiliki kepengurusan yang terstruktur sesuai dengan tingkatan tergantung pada tingkat konflik yang sedang terjadi. Organisasi juga memiliki kepengurusan yang terstruktur sesuai dengan kompetensi dan jabatan, dalam operasional organisasi konflik antar jenjang

jabatan atau dalam struktur organisasi juga dapat tejadi. Mangkunegara (2010:21) menyatakan konflik dalam organisasi berdasarkan tingkatan struktural dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Konflik Hirarki yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hirarki organisasi. Contohnya konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemipin dengan karyawan, pengurus dengan anggota, pengurus dengan manager dan pengurus dengan karyawan.
b. Konflik Fungsional yaitu konflik yang terjadi dari berjenis-jenis fungsi departemen dalam organisasi. Atau konflik antar bidang atau bagian dalam suatu organisasi. Contohnya konflik yang terjadi antara Kepala Bagian Personalia dengan Kepala Bagian Kepegawaian, konflik antara Kepala Program Studi.
c. Konflik Staf dengan Kepala Unit yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama berkaitan dengan wewenang/ autoritas kerja. Contoh konflik yang terjadi karena staf secara tidak formal mengambil wewenang yang berlebihan.
d. Konflik formal-informal yaitu konflik yang terjadi berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh pimpinan yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

8.6 Cara Mengatasi Konflik Kerja

Mengelola konflik dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Menghindar

   Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri.
2. Mengakomodasi

   Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini

memungkinkan timbulnya kerja sama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan.

3. Kompromi atau negoisasi

   Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada saat yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

4. Memecahkan masalah atau kolaborasi

   Dalam metode ini, pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasikan masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Pemecahan sama-sama menang dimana anggota tim yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama.

<u>Soal Pilihan Ganda:</u>

1. Bagaimana pimpinan untuk mengetahui adanya konflik seawal mungkin, kecuali?

   a. Dapat menciptkan komunikasi timbal balik

   b. Menggunakan jasa pihak ketiga

   c. Menggunakan jasa pengawas informal

   d. Melakukan evaluasi kinerja setahun sekali dengan karyawan

   Jawaban: D

   Alasan : karena evaluasi harusnya dilakukan sesering mungkin agar tidak terjadi miskomunikasi yang pada akhirnya akan menimbulkan suatu konflik.

2. Konflik yang sangat parah dapat berakibat?

   a. Saling solid

   b. Saling damai

   c. Saling membenci

   d. Saling menghargai

   Jawaban: C

Jawaban : karena konflik yang terjadi disuatu organisasi akan menimbulkan kesalah pahaman baik antar individu, individu dengan kelompok ataupun kelompok dengan kelompok. Yang akan menyulut suatu ketidak sukaan, yang akan menciptakan kebencian.

3. Mengelola konflik dapat dilakukan dengan cara:

a. Memprovokasi

b. Memecahkan masalah atau kolaborasi

c. Lari dari tanggung jawab

d. Tidak mau tau

Jawaban: B

Alasan : karena konflik yang timbul harusnya di evaluasi dan dipecahkan permasalahannya agar tidak berlarut-larut yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Soal Uraian:

1. Apa faktor-faktor yang menimbulkan terjadinya Konflik kerja?

Jawaban :

a. Perbedaan pendapat

Suatu konflik dapat dipicu oleh terjadinya perbedaan pendapat dimana masing-masing pihak merasa dirinya benar, tidak ada yang mengakui kesalahan sehingga jika perbedaan pendapat tersebut sangat tajam maka dapat menimbulkan rasa kurang enak, ketegangan dan sebagainya.

b. Salah paham

Adanya kesalahpahaman merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan dari seseorang yang tujuannya sebenarnya baik tetapi diterima sebaliknya oleh individu lain.

c. Merasa dirugikan

Tindakan salah satu pihak terkadang dianggap merugikan orang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan pihak lain sehingga seseorang yang dirugikan merasa kurang enak, atau kurang senang, bahkan dapat menimbulkan rasa saling benci.

d. Perasaan sensitif

Seseorang yang terlalu perasa sering menyalah artikan tindakan orang lain, sebagai contoh seseorang melakukan tindakan yang wajar, tetapi jika terlalu sensitif mungkin akan dianggap merugikan.

e. Struktur

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas dapat memicu terjadinya konflik.

f. Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan prilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau presepsi juga dapat menyebabkan terjadinya konflik.

2. Apa yang menimbulkan timbulnya Konflik kerja?

Jawaban :

a. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan.
b. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas.
c. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan).
d. Perbedaan dalam otorisasi pekerjaan.
e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.
f. Perbedaan persepsi.
g. Sistem kompetensi insentif (*reward*).
h. Strategi pemotivasian tidak tepat.

BAB IX
PROMOSI JABATAN

9.1 Pengertian Promosi Jabatan

Setiap karyawan memiliki keinginan untuk selalu menjadi lebih baik, menduduki jabatan yang lebih tinggi, memperoleh upah atau gaji yang lebih tinggi dan lain sebagainya.Promosi jabatan adalah salah satu hal yang menjadi impian setiap karyawan.Karena dengan promosi jabatan, karyawan memperoleh hal-hal yang diinginkan.

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik,dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi,dan adanya penambahan upah atau gaji,serta tunjangan lainnya. Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi.Penilaian seorang pegawai dilakukan oleh pejabat yang membawahinya dan unit biro yang mempunyai tugas untuk mengolah kegiatan administrasi kepegawaian. (Fathoni, 2016:160). Promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. (Siagian 2015:169).

Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknikal dan non-manajerial.

9.2 Tujuan Promosi Jabatan

Promosi yang diberikan tidak selalu memuat penambahan hak dan kewajiban secara bersamaan, terkadang promosi memberi penambahan kewajiban

tidak disertai penambahan hak. Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi untuk para karyawannya. Hasibuan (2013:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

9.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus memiliki syarat – syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaa. Syarat – syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar

mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusahan mecapai syarat – syarat promosi tersebut. Untuk melakukan promosi, sebuah perusahaan memiliki syarat-syarat tertentu sesuai dengan kebijakan perusahaan tersebut. Hasibuan (2013:111) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya dugunakan dalam promosi jabatan, yaitu :

a. Kejujuran

   Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin

   Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi Kerja

   Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerja Sama

   Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

e. Kecakapan

   Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaannya.

g. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

h. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

9.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya. Hasibuan (2013:115) mengemukakan beberapa jenis promosi yang dikenal luas saat ini, yaitu:

a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu. Tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

d. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

9.5 Asas-asas Promosi Jabatan

Asas harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Asas – Asas Promosi sebagai berikut :

1. Kepercayaan

   Promosi hendaknya berasaskan kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas – tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan

   Promosi hendaknya berasakan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

   Promosi harus berasaskan formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

9.6 Manfaat Promosi Jabatan

Promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

1. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
3. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

Manfaat lain dari promosi jabatan adalah sebagai berikut :

1. Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
2. Promosi jabatan sering kali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan.
3. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berpengaruh secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efesiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

9.7 Dasar-dasar Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah

a. Pengalaman (*senioritas*)

   Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang

yang terlama bekerja sama dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

b. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas untuk dipromosikan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal – hal berikut :

1) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik –teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
2) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam – macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen. Kecakapan dibidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pelaksanaan. Kecakapan ini mengombinasikan elemen – elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*, penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).
3) Kecakapan dalam memberikan motivasi langsung.

   Cara Mengukur Kecakapan (Know-How) Kecakapan mempunyai ukuran lebar dan dalam. Jadi suatu pekerjaan bisa memerlukan banyak pengetahuan. Total kecakapan adalah jumlah dari lebar dan dalam. Konsep ini sangat praktis dalam memberikan perbandingan dan penilaian terhadap bobot dari modal kecakapan dalam berbagai pekerjaan. Kesulitan menukur kecakapan adalah menentukan tolok ukur kecakapan. Apakah nilai ijazah

dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemampuan seseorang, sedangkan nilai ijazah hanya mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja. Belum tentu orang yang nilai ijazahnya tinggi akan lebih mampu dalam praktek.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terpintar, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

Promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan – kebaikan sebagai berikut :

1) Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksakan diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
2) Moral karyawan akan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapatkan penilaian prestasi untuk dipromosikan.
3) Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para karyawan sehingga mereka berlomba – lomba untuk mencapai kemajuan.
4) Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Kelemahaannya :

1) Karyawan yang kurang mampu akan frustasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan tersebut.
2) Biaya perusahaan akan lebih besar karena adanya ujian kenaikan golngan.

9.8 Indikator-indikaror Promosi Jabatan

Indikator karyawan yang dapat dipromosikan, antara lain :

a) Kejujuran

Karyawan harus jujur pada diri sendiri, perjanjian – perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan sesuai perkataan dan perbuatannya, tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadinya,

b) Disiplin

Disiplin karyawan sangat penting, karena hanya dengan disiplin tersebut memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c) Prestasi Kerja

Karyawan yang akan dipromosikan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat – alat dengan baik.

d) Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama dengan harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan.

e) Kecakapan

Karyawan yang dipromosikan harus cakap, mandiri, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas – tugas pada jabatan tersebut dengan baik.

f) Loyalitas

Karyawan yang loyal dalam membela perusahaan dari tindakan merugikan perusahaan.

g) Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.

h) Komunikatif

Dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempresepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i) Pendidikan

Karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

Adapun komponen dari promosi jabatan adalah sebagai berikut :

1. Kesempatan

   Promosi jabatan diperusahaan harus memperhatikan kesesuaian latar belakang pendidikan dengan persyaratan jabatan yang ditetapkan oleh manajemen.

2. Kemampuan

   Promosi jabatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja dengan turut mempertimbangkan kreatifitas karyawan dalam bekerja.

3. Keadilan

   Perusahaan harus melaksanakan promosi jabatan secara adil dengan memperhatikan kompetensi karyawan dan mempertimbangkan kerja karyawan.

<u>Soal Pilihan Ganda:</u>

1. Sebutkan beberapa syarat umum yang biasanya dugunakan dalam promosi jabatan, kecuali?

   a. Prestasi Kerja
   b. Loyalitas
   c. Kesempatan
   d. Kejujuran

   Jawaban: C

   Alasan : karena kesempatan merupakan bukan syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, tetapi melainkan merupakan komponen dari promosi jabatan.

2. Manakah asas-asas Promosi?

   a. Keadilan
   b. Kecakapan
   c. Kejujuran
   d. Keberuntungan

   Jawaban: A

   Alasan : karena promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya

3. Tujuan umum diberikannya promosi menurut Hasibuan ialah, kecuali?
   a. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar
   b. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
   c. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
   d. Untuk menimbulkan persaingan antar karyawan.

   Jawaban: D

   Alasan : karena promosi jabatan sendiri memiliki tujuan untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjaannya, bukan justru untuk menciptakan persaingan antar karyawan.

Soal Uraian:

1. Jelaskan Pengertian Promosi Jabatan?

   Jawaban :

   Promosi Jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang, dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga lebih tinggi.

2. Sebutkan dan jelaskan Indikator karyawan yang dapat dipromosikan?

   Jawaban :

   a. Kejujuran

      Karyawan harus jujur pada diri sendiri, perjanjian – perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan sesuai perkataan dan perbuatannya, tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadinya,

   b. Disiplin

      Disiplin karyawan sangat penting, karena hanya dengan disiplin tersebut memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

   c. Prestasi Kerja

Karyawan yang akan dipromosikan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat – alat dengan baik.

d. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama dengan harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

Karyawan yang dipromosikan harus cakap, mandiri, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas – tugas pada jabatan tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Karyawan yang loyal dalam membela perusahaan dari tindakan merugikan perusahaan.

g. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.

h. Komunikatif

Dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempresepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

Karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

BAB X

OCB (Organizational Citizenship Behavior)

10.1 Landasan Teori Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Wirawan (2013:722) mengemukakan, Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai diluar persyaratan dan ketentuan organisasi sehingga tidak terikat oleh sistem penghargaan atau imbalan. Sedangkan, Titisari (2014:6), Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku karyawan baik terhadap rekan kerja ataupun perusahaan, yang mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat positif bagi perusahaan.

"Organizational Citizenship Behavior (OCB) refer to behaviors that are intended to help coworkers, the supervisor or the organization and include acts such as assisting coworkers, trying to improve workplace morale, volunteering for work that is not part of the job description, speaking highly of the organization to outsiders as well as suggesting improvements in the functioning of the organization." – Azizollah, Arbabisarjou, et al. 2014

Menurut Azizollah, dkk., (2014) OCB merujuk pada perilaku yang dimaksudkan untuk membantu rekan kerja, supervisor atau organisasi dan mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, mencoba untuk meningkatkan semangat kerja, menjadi relawan untuk pekerjaan yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan, berbicara positif tentang organisasi kepada orang luar serta menyarankan perbaikan dalam fungsi organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) cenderung melihat pegawai sebagai mahluk sosial dibandingkan sebagai mahluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Perilaku ini muncul

karena adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila telah melakukan sesuatu yang lebih kepada perusahaan.

Secara umum *citizenship behavior* merujuk pada 3 (tiga) elemen utama yaitu, kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi.

Kepatuhan atau Ketaatan meliputi:

1. Patuh terhadap Perintah.
2. Patuh terhadap Aturan.

Loyalitas meliputi:

1. Bertahan dalam organisasi bagaimanapun kondisi yang sedang terjadi sembari memberikan masukan untuk memperbaiki kondisi.
2. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.
3. Bersedia menaati peraturan dengan sukarela tanpa perlu pengawasan yang ketat.

Partisipasi meliputi:

1. Menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi.
2. Menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
3. Memberi masukan pada organisasi.
4. Memberi dorongan pada pegawai lain untuk turut Memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan organisasi.
5. Kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra.
6. Bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting.
7. Mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi perkembangan organisasi..
8. Keterlibatan baik mental maupun emosional di dalam organisasi.
9. Mampu menerima tanggung jawab.
10. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja.

Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sebagai berikut:

1. ***Altruism*** (membantu orang lain), adalah perilaku sukarela untuk membantu pegawai lainnya menyelesaikan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya.

   Skala Pengukur:

   a. Sukarela membantu tanpa diminta.
   b. Menggantikan rekan kerja yang tidak hadir.
   c. Membantu rekan kerja yang pekerjaannya banyak.
   d. Membantu orientasi pegawai baru meski tidak diminta.
   e. Membantu pekerjaan rekan yang tidak hadir.
   f. Meluangkan waktu membantu rekan kerja.
   g. Membantu permasalahan rekan kerja.
   h. Membantu rekan kerja jika mereka membutuhkan.

2. ***Conscientiousness*** (hati nurani), adalah perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan (standar minimum).

   Skala Pengukur:

   a. Tepat waktu setiap saat.
   b. Berbicara seperlunya.
   c. Datang segera jika diminta.
   d. Tidak banyak izin dan cuti.
   e. Tidak menghabiskan waktu untuk urusan diluar pekerjaan.

3. ***Sportmanship*** (sportif), yaitu perilaku yang menunjukkan toleransi terhadap keadaan yang tidak diharapkan atau kurang disukai tanpa mengeluh.

   Skala Pengukur:

   a. Tidak mengeluh dengan keadaan organisasi.
   b. Tidak membesar – besarkan masalah.

4. ***Civic Virtue*** (partisipasi sukarela), adalah perilaku pegawai secara sukarela berpartisipasi dalam praktik organisasi untuk menjaga keberlangsungan kehidupan organisasi.

   Skala Pengukur,

   a. Memberikan perhatian lebih terhadap perusahaan.
   b. Membantu mengatur kebersamaan dalam perusahaan.

5. ***Courtesy*** (kesopanan dan rasa hormat), perilaku yang merujuk kepada menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik interpersonal dan rasa hormat untuk tidak menciptakan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain.

   Skala Pengukur:

   a. Mengikuti perkembangan dan perubahan organisasi.
   b. Membuat pertimbangan dalam memutuskan hal baik dan hal buruk.

Adapun dimensi tambahan yaitu sebagai berikut:

1. *Peacekeeping* (stabilator), suatu tindakan untuk menyelesaikan konflik interpersonal dalam organisasi.
2. *Cheerleading* (pemandu sorak), suatu tindakan yang diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

10.2 Jenis-jenis Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour OCB dibagi menjadi dua, yaitu OCB-O dan OCB-I.

1. OCB-O adalah perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, seperti kehadiran ditempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban Dimensi: *conscientionusness, civic virtue* dan *sportsmanship*.
2. OCB-I adalah perilaku-perilaku secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan konstribusi pada organisasi, seperti membantu rekan yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian secara pribadi pada pegawai lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari diskripsi pekerjaan yang resmi. Dimensi: *altruism, courtesy, peacekeeping*, dan *cheerleading*.

10.3 Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Perusahaan

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada

gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan Pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. OCB meningkatkan produktivitas pimpinan. Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu pimpinan mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari Pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong pimpinan terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika Pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari pimpinan sehingga pimpinan dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan untuk melakukan tugas yang lebih penting. Pegawai lama yang membantu Pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Pegawai yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong pimpinan tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil Pegawai.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau pimpinan) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. OCB menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensialmeningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan Pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan Pegawai yang baik. Memberi contoh pada Pegawai lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas Pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja. Pegawai yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Pegawai yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan diorganisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Pegawai yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru

dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

10.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor Internal meliputi:

1. Kepuasan Kerja

   Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja.

2. Komitmen

   Komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Komitmen adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

3. Kepribadian

   Menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan,sehingga karyawan akan menunjukkan OCB Teori "*The Big Five Personality"* terbagi menjadi 5 dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion, agreeablenes, conscientiousnes, neuroticism dan openess to experience*.

4. Motivasi

   Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

5. Moral

   Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

b. Faktor Eksternal meliputi:

1. Budaya Organisasi

   Budaya Organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya Organisasi adalah kebiasaan – kebiasaan pada suatu organisasi yang dilakukan terus menerus hingga membentuk ciri khas khusus.

<u>Soal Pilihan Ganda:</u>

1. Sebutkan elemen umum *citizenship behavior,*kecuali?
   a. Loyalitas
   b. Partisipasi
   c. Sukarela
   d. Kepatuhan

   Jawaban: C

   Alasan : karena sukarela bukan merupakan salah satu elemen umum *citizenship behavior*sesuai yang sasuai dengan penjelasan pada teori.
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut wirawan (2013: 722), mencakup?
   a. perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai diluar persyaratan dan ketentuan organisasi sehingga tidak terikat oleh sistem penghargaan atau imbalan.
   b. perilaku yang dimaksudkan untuk membantu rekan kerja
   c. cenderung melihat pegawai sebagai mahluk sosial dibandingkan sebagai mahluk individu

   Jawaban: A

   Alasan : karena perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai diluar persyaratan dan ketentuan organisasi sehingga tidak terikat oleh sistem penghargaan atau imbalan, merupakan pengertian OCB yang dikemukakan oleh wirawan sesuai pada teori.
3. Sebutkan skala pengukur ***Altruism*** (membantu orang lain), kecuali?
   a. Membantu dengan mengharap imbalan.

b. Menggantikan rekan kerja yang tidak hadir.
c. Membantu rekan kerja yang pekerjaannya banyak.
d. Membantu orientasi pegawai baru meski tidak diminta.

Jawaban: A

Alasan : karena Membantu dengan mengharap imbalan bukan merupakan skala pengukur ***Altruism*** (membantu orang lain) yang sesuai pada teori.

Soal Uraian:

1. Sebutkan dan jelaskan macam-macam OCB (Organizational Citizenship Behavior)?

   Jawaban:

   a. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, seperti kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. Dimensi: *conscientiousness*, *civic virtue* dan *sportsmanship*.
   b. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, seperti membantu rekan yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian secara pribadi pada Pegawai lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi. Dimensi: *altruism*, *courtesy*, *peacekeeping* dan *cheerleader*

2. Sebutkan manfaat OCB *(Organizational Citizenship Behavior)* terhadap perusahaan?

   Jawaban:

   OCB *(Organizational Citizenship Behavior)* meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas pimpinan, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, menjadi sarana efektif mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik,

meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

BAB XI
KECERDASAN

11.1Definisi Kecerdasan

Kecerdasan berasal dari kata dasar cerdas. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, cerdas memiliki arti sempurna perkembangan akal budinya untuk berpikir dan mengerti akan suatu hal. Kecerdasan berarti pemahaman, kecepatan dan kesempurnaan terhadap sesuatu yaitu kemampuan dalam memahami sesuatu secara cepat dan sempurna. Kecerdasan SDM ialah kekuatan SDM dalam memecahkan masalah dan mencipta pemikiran baru. Dalam perusahaan, SDM merupakan subjek pemecah masalah karena menggunakan alat kerja untuk mencapai sasaran kerja. Dalam menggunakan alat kerja itu mereka dihadapkan dengan perubahan ilmu, teknologi, sikap dan perilaku dirinya dan orang-orang sekitarnya.

Semula kecerdasan hanya berkaitan dengan kemampuan individu yang bertautan dengan aspek kognitif atau kecerdasan intelektual (IQ), tetapi pada perkembangamn selanjutnya disadari ada kecerdasan lain yang sangat berberan dalam keberhasilan seseorang yaitu kecerdasan emosional (EQ).

11.2 Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Kecerdasan Emosional (EQ)

a. Kecerdasan Intelektual (IQ)

Kecerdasan intelektual pertama kali dipelopori oleh Sir Prancis Galton dan kemudian disempurnakan ole Alfret Binet, ahli psikologi dari prancis. Kemudian Lewis Terman dari Universitas Stanford berusaha melakukan tes IQ yang dikembangkan Binet dengan mempertimbangkan norma-norma populasi sehingga selanjutnnya dikenal dengan tes Stanford-Binet.

Kecerdasan pikiran (kognitif) atau ketajaman berfikir, mampu memandang objek jauh ke depan. Artinya SDM harus mengetahui dan memahami arah perkembangan bisnis. Kecerdasan Intelektual (IQ) dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk bekerja secara abstrak, baik menggunakan ide-ide, simbol, hubungan logis, maupun konsep-konsep teoritis. Kemampuan untuk mengenali dan belajar serta menggunakan

abstraksi tersebut. Kemampuan untuk menyelesaikan masalah termasuk masalah yang baru.

Kecerdasan intelektual berhubungan dengan stategi dalam pemecahan masalah dengan menggunakna logika. Kecerdasan ini juga disebut kecerdasan rasional karena menggunakan rasio dalam memecahkan masalah. Tingkat kecerdasan umumnya dapat diukur melalui penilaian terhadap daya ingat, daya nalar, perbendaharan kata dam pemecahan masalah.

Disamping penilaian juga ada faktor-faktor yang menentukan kecerdasan intelektual seperti; mudah dalam mempergunakan bilangan, baik ingatan, mudah menangkap hubungn-hubungan percakapan, tajam penglihatan, mudah menarik kesimpulan dari data yang ada, cepat mengamati dan cakap dalam memecahkan masalah. David Wechler (dalam Staff IQ, EQ) Intelegensi adalah kemampuan untuk bertindak secara terarah, berpikir secara rasional. Dapat disimpulkan bahwa IQ adalah kemampuan mental yang melibatkan proses berpikir secara rasional. Keunggulan IQ adalah akurat, tepat dan dapat dipercaya. Namun pemikiran yang melandasi sains Newton ini bersifat linear deterministic (jika A pasti B). Melalui tes IQ tingkat kecedasan seseorang dapat diketahui dan dibandingkan dengan orang lain.

Selama bertahun-tahun IQ telah diyakini menjadi ukuran standar kecerdasan. Hal ini sering terlihat dari dunia akademik , dunia militer (system rekrutmen dan promosi personil militer). Namun sejalan dengan tantangan dan suasana kehidupan modern yang serba kompleks, ukuran standar IQ ini memicu perdebatan sengit dan sekaligus menggairahkan di kalangan akademisi, pendidik, praktisi bisnis dan bahkan publik awam, terutama apabila dihubungkan dengan tingkat kesuksesan atau prestasi hidup seseorang. Berdasarkan perkembangannya munculah kecerdasan lain yang dikenal dengan EQ.

b. Kecerdasan Emosional (EQ)

Kecerdasan emosi dipopulerkan oleh Daniel Golemen pada pertengahan tahun 1990-an dengan menunjukkan bukti empiris bahwa orang yang IQ tinggi tidak menjamin untuk sukses. Sebaliknya orang yang nenpunyai IQ

yang rata-rata bisa lebih sukses. Ia mengatakan perbedan ini sering kali terletak pada kemampuan lain seperti kecerdasan emosional . Dalam bukunya yang berjudul Emotional Intelellgensi (1994) menyatakan bahwa kontribusi IQ bagi keberhasilan seseorang hanya berkisar 20 % dan sisanya 80% ditentukan oleh serumpun faktor-faktor yang disebut kecerdasan Emosional. Dan menurut dia "kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dengan orang lain.

Cooper & Sawaf berpendapat bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya serta kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Peter Salovey dan Jack Mayer (dalam Stein & Book) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual.

Jadi dari beberapa pendapat pakar diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kecerdasan yang berkaitan dengan perasaan, dimana orang yang mempunyai kecerdaan emosional ia dapat mengendalikan perasaannya sendiri, dapat memahami perasaan orang lain dan dapat membangkitkan semangatnya sendiri bila ia terjatuh. Kecerdasan Emosi dapat diukur dari beberapa aspek-aspek yang ada. Terdapat lima kecakapan dasar dalam kecerdasan Emosi, yaitu:

1. **Self awareness**

   Merupakan kemampuan sesorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya.

2. **Self management**

   Merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri.

3. **Motivation**

Merupakan kemampuan mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustasi.

4. **Empati (social awareness)**

   Merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.

5. **Relationship management**

   Merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerja sama dalam tim.

Kecerdasan Emosi ini dapat berinteraksi dengan pengalaman dan dapat terus berkembang. EQ dapat mempelajari cara baru melalui proses pengalaman yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan juga jenis pemikiran yang dapat mengenali nuansa dan ambiguitas. Kelemahan kecerdasan ini adalah lambat dalam belajar, tidak akurat, dan cendrung terikat dengan kebiasaan atau pengalaman. Kecerdasan emosi ini dapat berubah dan dikembangkan. Kecerdasan ini dipengaruhi lingkungan.

Anak yang mempunyai kecerdasan emosi yang rendah bisa berkembang lebih baik jika lingkungan masa kecil atau remaja dan pengalaman yang ia peroleh masa kecilnya baik. Pengaruh lingkungan ini datang dari keluarga, sekolah dan masyarakat. Sebaliknya anak yang mempunyai emosi bawaan yang tinggi tetapi berada pada lingkungan yang kurang bersahabat dan mendapat pengalaman yang tidak baik maka bisa saja kecerdasan emosinya menurun. Pada dasarnya kecerdasan emosi ini dapat berubah, tergantung dari motivasi dalam dirinya, yang jelas sedikit banyaknya terpengaruh dari lingkungan. Tetapi kecerdasan emosional lebih hanya membahas hubungan manusia dengan manusia lainnya. Pada dasarnya ada kecerdasan lain yang yang melingkupi kesadaran akan makna nilai yang lebih hakiki, yang menyentuh persoalan inti kehidupan yang menyangkut fitrah manusia sebagai mahluk Tuhan. Inilah yang kemudian yang dikenal dengan kecerdasan spiritual (SQ).

11.3 Perlunya IQ dan EQ dalam Meningkatkan Kualitas SDM Indonesia

Untuk membangun sebuah bangsa yang maju sangat diperlukan SDM yang berkualitas secara IQ dan EQ. Mengapa kecerdasan itu diperlukan? Mengapa tidak hanya IQ saja? Berdasarkan kebiasaan di masyarakat yang paling berpengaruh adalah *intelligence quotient* (IQ) dan *emotional quotient* (EQ). Hal ini disebabkan karena IQ yang tinggi saja tidak cukup, orang yang mempunyai IQ tinggi tetapi tidak didukung dengan EQ maka tidak akan menghasilkan SDM yang berkualitas unggul. Sedangkan SDM yang unggul sangat diperlukan Indonesia untuk membangun bangsa ini sehingga dapat membawa Indonesia keluar dari krisis ekonomi dan hutang luar negeri yang sedang melilit bangsa ini. Untuk bangkit dari krisis, kita bisa belajar dari kehancuran Jepang pasca perang dunia II. Hanya 10 tahun setelah pemboman Hirosima dan Nagasaki, Jepang bisa bangkit kembali menjadi bangsa yang maju.

Robert N. Bellah (Honeywill, 2015) yang meneliti kebangkitan Negara Matahari Terbit itu mengatakan bahwa bangsa Jepang bangkit karena telah menerapkan nilai-nilai Bushido yang ada dalam spirit Tokugawa. Tokugawa terkandung unsur-unsur etika seperti kejujuran, kedisplinan, bekerja keras, menjunjung tinggi kinerja, menghargai waktu, dan menghargai nilai-nilai yang berlaku pada masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa IQ saja tidak cukup untuk membangun suatu bangsa untuk menjadi lebih maju tetapi diperlukan juga EQ. Kecerdasan intelektual yang tidak diiringi dengan kecerdasan emosional tampaknya hanya akan menghasilkan kerusakan dan kehancuran bagi kehidupan dirinya maupun umat manusia. Seperti seorang yang melakukan korupsi, orang yang melakukan korupsi mungkin saja mempunyai IQ yang tinggi tetapi karena mempunyai EQ yang rendah maka ia menyalahgunakan kecerdasan intelektual untuk kepentingan dirinya sendiri dengan mengabaikan kepentingan orang banyak.

Perlu diakui bahwa IQ dan EQ adalah perangkat yang bekerja dalam satu kesatuan sistem yang saling terkait (interconnected) di dalam diri kita, sehingga tak mungkin juga kita pisah-pisahkan fungsinya. Berhubungan dengan orang lain tetap membutuhkan otak, begitupun sebaliknya. Kecerdasan SDM ialah kekuatan

SDM dalam memecahkan masalah dan mencipta pemikiran baru. Dalam perusahaan, SDM merupakan subjek pemecah masalah karena menggunakan alat kerja untuk mencapai sasaran kerja.

11.4 Cara Meningkatkan Kualitas SDM Indonesia

Kualitas SDM Indonesia masih terpuruk. Kualitas SDM suatu bangsa berkaitan erat dengan kondisi pendidikan. SDM kita masih terpuruk ini karena kualitas pendidikan kita yang masih perlu diperbaiki. Beberapa hal yang harus dilakukan pemerintah melalui segi agar kondisi SDM kita membaik :

a. Memberikan kemudahan untuk anak bangsa dalam memperoleh pendidikan yang tinggi dengan meringankan biaya pendidikan. Biaya pendidikan baik di SLTA maupun Perguruan tinggi menyebabkan ada anak Indonesia yang masih mengecap pendidikan yang seadanya.
b. Meningkatkan kualitas pendidikan, pemerintah perlu menerapkan pendidikan yang menyeimbangkan antara kecerdasan IQ dan EQ. Sehingga menghasilkan generasi muda yang berkualitas unggul, yang mempunyai kecerdasan intelektual dan moral.

<u>Soal Pilihan Ganda</u> :

1. Menurut Golemen terdapat 5 kecakapan dasar dalam kecerdasan emosi, kecuali...
   a. Self Awarenes
   b. Competence
   c. Motivation
   d. Relationship management
   Jawaban : B
   Alasan : Karena *competence* bukan termasuk 5 kecakapan dasar dalam emosi yang diungkapkan oleh Golemen.
2. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang menentukan kecerdasan intelektual, kecuali...

a. mudah dalam mempergunakan bilangan, baik ingatan, mudah menangkap hubungn-hubungan percakapan.

b. mudah menangkap hubungn-hubungan percakapan, tajam penglihatan, mudah menarik kesimpulan dari data yang ada.

c. cepat mengamati dan cakap dalam memecahkan masalah.

d. mudah dalam mempergunakan bilangan, tidak baik dalam ingatan, mudah menangkap hubungn-hubungan percakapan.

Jawaban : D

Alasan : Karena dalam jawaban D terdapat jawaban tidak baik dalam ingatan, sedangkan penentu kecerdasan inteleqtual salah satunya adalah harus baik dalam ingatan.

3. Peter Salovey dan Jack Mayer (dalam Stein & Book) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai...

a. kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual.

b. kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya serta kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi.

c. kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dengan orang lain.

d. kecerdasan yang berkaitan dengan perasaan, dimana orang yang mempunyai kecerdaan emosional ia dapat mengendalikan perasaannya sendiri, dapat memahami perasaan oarang lain dan dapat membangkitkan semangatnya sendiri bila ia terjatuh.

Jawaban : A

Alasan : Karena pada jawaban B, C dan D bukan merupakan definisi kecerdasan emosional menurut Peter Salovey dan Jack Mayer (dalam Stein & Book).

Soal Uraian :

1. Ada berapa macam jenis kecerdasan? Sebut dan jelaskan!

   Jawaban :

   a. Kecerdasan Intelektual (IQ) merupakan kemampuan untuk bekerja secara abstrak, baik menggunakan ide-ide, simbol, hubungan logis, maupun konsep-konsep teoritis.

   b. Kecerdasan Emosional (EQ) merupakan kecerdasan yang berkaitan dengan perasaan, dimana orang yang mempunyai kecerdaan emosional ia dapat mengendalikan perasaannya sendiri, dapat memahami perasaan oarang lain dan dapat membangkitkan semangatnya sendiri bila ia terjatuh.

2. Dalam membangun sebuah bangsa yang maju tidak hanya diperlukan Kecerdasan Intelektual (IQ) saja, melainkan juga Kecerdasan Emosional (EQ). Mengapa demikian?

   Jawaban :

   Karena Kecerdasan Intelektual (IQ) yang tinggi saja tidak cukup, orang yang mempunyai IQ tinggi tetapi tidak didukung dengan Kecerdasan Emosional (EQ) maka tidak akan menghasilkan SDM yang berkualitas unggul.

BAB XII
PENILAIAN KINERJA

12.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Bintoro dan Daryanto (2017:28) mengemukakan Penilaian kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari seseorang penyelia. Terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan penilaian kinerja yaitu *directing/planning, managing/supporting, riview/appraising,* dan *developing/rewarding*. Suatu system penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara *periodic* untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehungga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan.

Proses penilaian kinerja dilakukan sebagai berikut :

1. Menyusun rencana kerja, perencanaan kerja biasanya terkait dengan sasaran tahunan perusahaan dengan membandingkan rencana yang ada. Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang selalu ditampilkan pegawai dalam satu periode penilaian kedepan.
2. Pelaksanaan, merupakan pengerjaan atas rencana yang dilaksanakan oleh pegawai dengan sebaik – baiknya, sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.
3. Pembinaan, dilakukan jika karyawan belum mencapai atau tidak tercapainya dalam mewujudkan rencana yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya kegiatan pembinaan dilakukan atasan langsung dan dapat digunakan untuk memantau pencapaian sasaran kerja selama periode penilaian.
4. Pengawasan atau peninjauan, melakukan kegiatan pengawasan atau peninjauan atas realisasi rencana kerja untuk mengetahui kemajuan kerja yang terjadi untuk menindak lanjutinya dan dapat digunakan untuk

mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan yang belum efektif dari sebelumnya.

5. Mengendalikan, dilakukan jika dalam pelaksanaan terjadi penyimpangan, atas pelaksanaan yang dilakukan atau digunakan untuk mengendalikan agar sesuai dengan rencana pada awal yang telah ditentukan oleh perusahaan.

12.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut :

a. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapakan.
b. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
c. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk mmemudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
d. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
e. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaa dn dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatupekerjaannya dengan baik.
f. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya unruk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memrintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
h. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal – hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
i. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka sesorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
j. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
k. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan denganterus bekerja dengan sungguh – sungguh sekalipun perusahannya dalam kondisi yang kurang baik.
l. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji – janji yang telah dibuatnya.
m. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

12.3 Faktor-faktor yang Dipengaruhi Kinerja

a. Kompensasi, merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa misalnya dengan kenaikan gaji, atau tunjangan lainnya seperti bonus, kenaikan jabatan.

b. Jenjang karier, merupakan yang diberikan perusahaan kepada seseorang. Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik tentu akan diberikan peningkatan karier.
c. Citra karyawan, merupakan pandangan terhadap seseorang atau karyawan, karena telah melakukan sesuatu. Artinya dengan memiliki kinerja yang baik, seseorang akan diberikan penghargaan dan tentu saja orang – orang akan memandangnya dengan pujian dan menjadi karyawan teladan.

12.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja mempunyai tujuan dan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai, diantaranya yaitu :

a. *Perfomance Improvement* : yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk membuat tindakan yang berhubungan dengan penilaian kinerja.
b. *Compensation Adjustment* : yaitu membantu para pembuat keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
c. *Placement Decision* : menentukan promosi, mutase, atau penurunan jabatan
d. *Training and Development Needs* : mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai
e. *Career Planning and Development* : memandu untuk menentukan jenis karier dan pengembangan potensi yang dimiliki
f. *Staffing Process Deficiencies* : mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai
g. *Informational Inaccuracies and Job Design Error* : membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi
h. *Equal Employment Opportunity* : menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak ada diskriminasi
i. *External Challenges* : factor kinerja karyawan secara eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, dan sebagainya
j. *Feedback* : memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaiann maupun pegawai sendiri

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnyalah untuk dijalankan dengan sebaik –

baiknya. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan. Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu :

a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
b. Keputusan penempatan
c. Perencanaan dan pengembangan karier
d. Kebutuhan latihan dan pengembangan
e. Penyesuaian kompensasi
f. Inventori kompetensi pegawai
g. Kesempatan kerja adil
h. Komunikasi efektif antara atasan bawahan
i. Budaya kerja
j. Menerapkan sanksi

Mengapa kita harus menilai kinerja?

a. Sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan
b. Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus-menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan
c. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi dan menguatkan kekuatan bawahan
d. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dalam kelemahan yang ditampilkannya
e. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan

12.5 Asas-asas Penilaian Kinerja

Dalam praktiknya asas – asas penilaian untuk melakukan penilaian kinerja harus dilakukan :

1. Secara Objektif, artinya melakukan penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Arti penilai dalam menilai jangan terpengaruh oleh hal – hal di luar yang telah ditentukan. Untuk melakukan penilaian yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara :
   a. Realistis, artinya menilai apa adanya sesuai dengan yang telah dilakukan.
   b. Terukur, artinya setiap pekerjaan dapat menggunakan standar tertentu sebagai alat ukur pencapaian kinerjanya.
   c. Menantang, artinya pekerjaan yang diberikan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk mengerjakan.
   d. Berdasarkan skala prioritas, artinya dalam mengerjakan suatu pekerjaan dibuatkan lebih dulu mana yang harus dikerjakan yang pertama dan yang selanjutnya.
2. Secara Adil, adil merupakan salah satu asas yang penting, mengingat tanpa memberikan rasa keadilan tentu akan memberikan dampak yang buruk terhadap penilaian. Adil dalam menilai artinya harus memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan. Memberikan peluang yang sama untuk dinilai sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan. Sikap atasan dalam menilai yang berdasarkan keadilan tentu akan memberikan hasil yang baik. Adapun keadilan dapat dilakukan berdasarkan:
   a. Pembagian tugas disesuaikan dengan posisi dan kompetensi yang dimiliki
   b. Penilaian disesuaikan dengan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan unit kerja atau organisasi.
   c. Penilaian dilakukan secara objektif dengan didukung data dan informasi yang ada.

d. Pemberian balas jasa didasarkan kepada kontribusi dan kompetensi yag berlaku.

3. Secara Transparan, di samping objektif dan adil dalam melakukan penilaian, juga perlu diperhatikan adalah faktor transparansi. Artinya dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian. Namun terkadang dalam praktiknya ada saja hal – hal yang memang tidak perlu diberikan alasan dasar penilaian. Transparan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan artinya dalam hal :
   a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber data yang digunakan, misalnya kategori penilaian, bobot dan yang memberikan nilai
   b. Mengumumkan hasil penilaian secara terbuka, jangan sampai ada yang disembunyikan.
   c. Pemberian balas jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan.

   Asas penilaian kinerja ini harus diterapkan semuanya, tidak boleh dilakukan hanya dengan salah satu atau dua saja. Jika hanya dilakukan satu atau dua item saja, maka hasil penilaian tidak akan sebaik dengan yang menggunakan seluruh item di atas.

12.6 Komponen Penilaian Kinerja

Terdapat banyak kriteria yang harus diberikan dalam komponen penilaian kinerja. Setiap kriteria memiliki bobot nilai masing – masing tentu saja bisa sama bisa tidak. Kemudian seluruh kriteria ini dijumlahkan sehingga menghasilkan nilai keseluruhan atau total penilaian terhadap seseorang.

Dengan kata lain penilaian kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen atau faktor – faktor penilaian. Masing – masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh suatu jabatan. Selanjutnya masing – masing komponen yang sudah dinilai dan dijumlahkan sehingga menghasilkan nilai

total. Kemudian nilai total dimasukkan ke grade atau tingkatan yang telah ditetapkan.

Untuk memudahkan pemahaman berikut ini masing – masing komponen penilaian kinerja yang umum diberikan yaitu :

1. Absensi, merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Tingkat kehadiran karyawan biasanya dihitung berdasarkan harian, mingguan, atau bulanan tergantung dari kebijakan perusahaan. Besarnya tingkat kehadiran biasanya dihitung berdasarkan presentase tertentu, kehadiran yang jumlahnyaa kurang dari 100% dianggap kinerjanya kurang. Besarnya jumlah tingkat kehadiran yang telah ditentukan oleh perusahaan masing – masing. Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya. Artinya jika kehadirannya sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan, maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali. Demikian pula sebaliknya jika tingkat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini berpengaruh pada kompensasi.
2. Kejujuran, merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sama seperti halnya dengan absensi, kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus dibuat. Penilaian terhadap kejujuran karyawan biasanya dilakukan dengan indikator yaitu : perbuatan dan komunikasi. Masing – masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu. Makin memenuhi standar kejujuran maka akan mempengaruhi kinerja demikian pula sebaliknya. Artinya karyawan yang dinilai jujur maka kinerjanya baik, demikian pula sebaliknya.
3. Tanggung Jawab, merupakan unsur penting terhadap kinerja sesorang. Artinya karyawan yang memenuhi kriteria bertanggung jawab maka nilai kinerjanya akan naik. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak atau kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, akan dinilai kurang

baik. Pengertian tanggung jawab adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya.

4. Kemampuan (Hasil Kerja), merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan satu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang dinilai mampu maka kinerjanya akan dinilai baik, demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak mampu akan dinilai jelek.
5. Loyalitas, merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Nilai kesetiaan ini tidak boleh lebih kecil dari standar yang telah ditetapkan. Biasanya loyalitas terhadap perusahaan dianggap memiliki nilai utama. Pada akhirnya loyalitas menjadi suatu ukuran untuk menentukan kinerja seseorang karyawan. Artinya loyalitas mempengaruhi kinerja, baik yang bersifat positif maupun negatif.
6. Kepatuhan, merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan. Atau dengan kata lain kepatuhan dalah ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan apa yang sudah diperintahkan. Artinya didalam suatu perusahaan ada yang boleh dilakukan dan ada yang tidak boleh dilakukan.
7. Kerjasama, merupakan saling membantu di antara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan. Artinya dengan adanya kerjasama akan mengikis perbedaan dan mengurangi kegagalan dalam suatu kegiatan.
8. Kepemimpinan, artinya yang dinilai yaitu kemampuan seseorang dalam memimpin. Dalam banyak kasus tidak semua orang memiliki kemampuan untuk memimpin para bawahannya, apalagi dalam kondisi yang beragam. Faktor kepemimpinan inilah yang akan dijadikan komponen penilaian kinerja.
9. Prakarsa, merupakan sesorang selalu memiliki ide – ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa ini

menandakan sesorang memiliki kepedulian kepada kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, prakarsa sering dijadikan komponen penilaian kinerja.

10. Dan Komponen Lainnya, dari sekian banyak komponen penilaian kinerja di atas tidak seluruh aspek dijadikan patokan. Artinya banyaknya aspek yang dijadikan penilaian tergantung dari kebutuhan dan keinginan perusahaan.

12.7 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian oleh penyelia langsung masih merupakan inti dari sebagian besar proses penilaian. Mendapatkan penilaian dari penyelia adalah sesuatu yang bersifat relative langsung dan masuk akal. Penyelia biasanya berada dalam posisi yang paling baik untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja bawahannya, dan untuk bertanggung jawab terhadap kinerja orang tersebut. Namun hanya mengandalkan pada penilaian penyelia saja tidaklah disarankan. Sebagai contoh, penyelia seorang karyawan mungkin tidak menghargai bagaimana pelanggan dan kolega melihat kinerja karyawan. Selain itu, selalu terdapat bahaya yang menguntungkan atau merugikan karyawan tersebut. Jika demikian, berikut beberapa opsi yaitu:

1. Penilaian Rekan Sebaya

   Dengan menggunakan tim swakelola, penilaian untuk seorang karyawan oleh rekan sebayanya "Penilaian Rekan Sebaya", menjadi popular. Biasanya seorang karyawan yang akan mendapatkan penilaian tahunan memilih seorang ketua penilaian. Orang ini kemudian memilih seorang penyelia dan tiga rekan sebaya untuk mengevaluasi kerja karyawan tersebut. Penilaian rekan sebaya mungkin dapat efektif. Terdapat sebuah studi yang melibatkan mahasiswa yang ditempatkan dalam kelompok kerja swakelola. Penilaian rekan sebaya mempunyai dampak positif untuk meningkatkan komunikasi terbuka, motivasi tugas, kemalasan social, viabilitas kelompok, kohesi dan kepuasan.

2. Komisi Penilaian

   Komisi penilaian biasanya terdiri dari atas penyelia langsung karyawan tersebut dan tiga atau empat penyelia lainnya. Penggunaan lebih dari satu

penilai ini menguntungkan. Cara ini membantu mengatasi masalah seperti bias dalam penilaian individual. Ini juga memasukkkan segi-segi berbeda dari kinerja karyawan yang diamati oleh penilai yang berbeda ke dalam penilaian tersebut. Oleh karena itu disarankan untuk mendapatkan nilai dari penyelia, atasannya, dan setidaknya satu manajer lain yang mengenal kerja karyawan tersebut. Minimalnya, pemberi kerja mengharuskan atasan penyelia tersebut untuk menandatangani penilaian yang dilakukan oleh si penyelia.

3. Penilaian Diri

   Beberapa pemberi kerja menggunakan penilaian diri, biasanya bersamaan dengan penelitian penyelia. Permasalahan dasarnya adalah, tentu saja bahwa karyawan biasanya menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dibandingkan penyelia atau rekan sebaya mereka.

4. Penilaian Oleh Bawahan

   Banyak pemberi kerja meminta bawahan untuk menilai manajer mereka, biasanya untuk pengembangan, alih-alih untuk tujuan tertentu. Manajer yang menerima umpan balik dari bawahan yang mengungkapkan diri mereka memandang proses umpan balik ke atas secara lebih positif. Tetapi, bawahan yang mengungkapkan diri mereka cenderung memberikan penilaian yang ditinggikan.

5. Umpan Balik 360 Derajat

   Dengan umpan balik 360 derajat, pemberi kerja mengumpulkan semua informasi kinerja di sekeliling seorang karyawan –dari penyelia, bawahan, rekan sebaya, dan pelanggan internal dan eksternalnya –biasanya untuk perkembangan alih-alih untuk tujuan bayaran. Proses tersebut umumnya dilakukan dengan meminta penilai melengkapi survei penilaian untuk orang yang dinilai secara daring. Sistem terkomputerisasi kemudian mengumpulkan umpan balik ini menjadi laporan individual untuk orang yang dinilai. Terdapat beberapa cara untuk meningkatkan penilaian kinerja 360 derajat :

   a. Sangkutkan dimensi-dimensi penilaian 360 derajat tersebut

b. Umpan balik harus bersifat produktif, tidak bias, dan berorientasi perkembangan
c. Kurangi biaya administrasi yang berhubungan dengan pengumpulan umpan balik multisumber dengan menggunakan system berbasis situs

   Pemberi kerja telah semakin banyak berpaling ke penilaian berbasis media social. Workforce Rypple adalah salah satu platform manajemen kinerja social. Pada dasarnya Rypple melengkapi penilaian tradisional. Karyawan dan manajer menggunakannya untuk menetapkan sasaran dan untuk memberikan umpan balik dan pengakuan.

12.8 Teknik Menilai Kinerja

1. Metode Skala Grafis merupakan metode yang paling sederhana dan paling popular untuk menilai kinerja. Skala penilaian grafis menyebutkan beberapa dimensi pekerjaan (contoh: komunikasi; kerja tim) dan kisaran nilai kinerja (dari dibawah harapan; teladan; tidak memuaskan) untuk setiap ciri. Penyelia menilai setiap bawahan dengan melingkari atau memberi tanda pada nilai yang paling mendeskripsikan kinerja bawahan untuk setiap ciri, dan menjumlahkan nilainya. Pemberi kerja dapat mendesain skala penilaian grafis tersebut untuk mengevaluasi dimensi, kompetensi atau sasaran pekerjaan.
2. Metode Peningkatan Alternasi (*Alternation Rangking*). Metode ini mengurutkan peringkat kemampuan pegawai dari yang terendah sampai tertinggi. Pegawai yang pangkatnya tertinggi dan kinerjanya tinggi ditempatkan pada urutan pertama, sedangkan pegawai yang pangkatnya rendah dengan kinerja rendah ditempatkan di urutan terakhir. Metode ini digunakan untuk mekanisme pembinaan dan pengembangan karier. Jika ada jabatan yang lowong, kesempatan pengisian jabatan diberikan kepada pegawai berdasarkan urutannya. Memberi daftar peringkat karyawan dari yang terbaik hingga terburuk. Metode ini adalah metode yang paling popular. Pertama-tama, sebutkan semua bawahan yang akan dinilai, dan kemudian abaikan nama-nama dari karyawan yang tidak cukup dikenal untuk peringkat. Kemudian, indikasikan karyawan yang paling tinggi pada dimensi kinerja

yang akan diukur dan karyawan yang rendah. Setelah itu pilihlah yang kedua paling tinggi dan yang kedua paling rendah, secara bergantian yang tertinggi dan terendah hingga semua karyawan memiliki peringkat.

3. Metode Perbandingan-berpasangan (*Paired Comparison*). Metode perbandingan pasangan, dimana seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai yang ada. Metode ini dilakukan jika jumlah pegawai tidak terlalu banyak, metode ini mensyaratkan untuk membandingkan tiap pegawai dengan tiap pegawai lain pada kelompok pekerjaan, serta memberikan angka 1 kepada pegawai. Setelah semua pasangan dibandingkan, kemudian dihitung berapa kali setiap pegawai menerima keputusan yang menguntungkan (yaitu menjumlahkan angka-angka) dan ini menjadi angka kinerja dari pegawai. Membuat metode peringkat lebih presisi. Untuk setiap ciri (kuantitas kerja, kualitas kerja dan sebagainya), bandingkan setiap karyawan terhadap setiap karyawan lainnya. Misalnya, lima karyawan yang akan diperingkat dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap ciri. Kemudian, pilih yang merupakan karyawan yang lebih baik dari pasangan tersebut.
4. Metode Distribusi Paksa**,** serupa dengan menilai pada sebuah karya. Dengan metode ini, manajer menempatkan presentasi karyawan yang dinilai yang telah ditentunkan sebelumnya. Keuntungan besar dari distribusi paksa adalah bahwa cara ini mencegah penyelia untuk menilai semua atau sebagian besar karyawan "memuaskan" atau "tinggi". Distribusi paksa memiliki logikanya sendiri. Cara ini mencerminkan fakta bahwa karyawan teratas acap kali mengalahkan kinerja mereka yang rata-rata atau buruk sebesar 100persen. Sekitar seperempat dari perusahaan di Fortune 500 menggunakan versi dari cara ini.
5. Metode Insiden Kritis**,** metode ini adalah dimana penyelia menyimpan catatan berisi contoh positif dan negatif dari perilaku terkait pekerjaan bawahan. Setiap 6 bulan atau lebih, penyelia dan bawahan tertentu akan mendiskusikan kinerja bawahan, dengan menggunakan insiden sebagai contoh. Mengumpulkan insiden adalah sesuatu yang berguna. Cara ini dapat memberikan contoh yang dapat digunakan penyelia untuk menilai seseorang,

cara ini juga membuat penyelia memikirkan mengenai penilaian bawah sepanjang tahun. Kekurangannya adalah bahwa cara ini tidak menghasilkan penilaian relative untuk tujuan kenaikan bayaran.

6. Formulir Naratif, Semua atau sebagian dari penilaian tertulis dapat berbentuk naratif. Di sini, penyelia, menilai kinerja karyawan di masa lalu dan area-area yang membutuhkan perbaikan. Penilaian naratif penyelia membantu karyawan untuk memahami apakah kinerjanya baik atau buruk dan bagaimana cara memperbaiki kinerja tersebut.
7. Skala Penilaian Berdasarkan Perilak, adalah sebuah alat penilaian yang menghubungkan skala penilaian numerik dengan contoh ilustratif spesifik dari kinerja baik atau buruk. Pendukungnya mengatakan bahwa cara ini memberikan penilaian yang lebih baik dan adil dibandingkan alat-alat lainnya.
8. Skala Standar Campuran**,** Skala standar campuran adalah skala yang sedikit mirip dengan skala berdasarkan perilaku. Skala ini disebut skala campuran karena pemberi kerja mencampurkan menjadi satu semua pernyataan contohnya perilaku baik atau buruk ketika menyebutkannya. Tujuannya adalah untuk mengurangi kesalahan penilaian dengam membuatnya tidak begitu mencolok bagi orang yang melakukan penilaian (1) dimensi kinerja apa yang mereka nilai (2) apakah pernyataan contoh perilaku tersebut mewakili kinerja tinggi, menengah atau rendah. Penyelia menilai karyawan dengan mengindikasikan apakah kinerja karyawan tersebut lebih baik, sama atau lebih buruk dari pernyataan tersebut.
9. Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management by Objective)**,** biasanya merujuk pada penetapan sasaran dan program penilaian multi-langkah yang mencakup seluruh perusahaan. MBO mengharuskan manajer untuk menetapkan sasaran organisasi spesifik yang relevan dan dapat diukur dengan setiap karyawan, dan kemudian secara berkala mendiskusikasn kemajuan karyawan tersebut terhadap sasaran-sasaran ini.
10. Penilaian Kinerja Terkomputerisasi dan Berbasis Situs**,** Cara ini memungkinkan manajer untuk menyusun catatan terkomputerisasi mengenai

bawahan di sepanjang tahun dan kemudian menggabungkannya dengan penilaian untuk karyawan tersebut pada beberapa ciri kinerja. Perangkat lunak tersebut memberikan contoh tertulis untuk mendukung sebagian dari penilaian, biasanya adalah penilaian grafis berdasarkan insiden kritis.

11. Pemantauan Kinerja Elektronik**,** System ini menggunakan teknologi jaringan computer yang memungkinkan manajer untuk memantau computer karyawan mereka. System ini memungkinkan manajer untuk memantau kecepatan, akurasi dan waktu karyawan yang digunakan untuk bekerja secara daring.

12.9 Evaluasi Kinerja

Untuk memastikan bahwa pegawai pelaksana suatu organisasi atau perusahaan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan, maka dilakukan evaluasi kerja. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk melihat seberapa tingkat produktivitas setiap pegawai, bisakah mereka terus bekerja dengan meningkatkan kompetensinya, atau jika perlu haruskah mereka diberhentikan dan dilakukan pemutusan hubungan kerja. Berikut beberapa alasan mengapa harus mengevaluasi kinerja pegawai :

1. Evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepempimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan yang spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik ini.
2. Evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, mengoreksi kesalahan bersama, memperbaiki kesalahan bersama, mengoreksi kesalahan bersama dan menegaskan hal-hal yang benar secara bersama.
3. Evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk memperhatikan kekuatan dan kekurangannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karier pegawai, baik dalam bentuk kenaikan gaji atau kompensasi maupun promosi jabatan.

Di dalam organisasi modern, evaluasi kinerja merupakan mekanisme yang sangat penting bagi manajemen karena sebagai basis untuk membuat keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pelatihan, mutase, pemberhentian dan kondisi kepegawaian lainnya. Di tengah kompetisi global, setiap organisasi atau lembaga kerja menuntun pegawainya untuk berkinerja tinggi. Seiring dengan itu tentunya pegawai menginginkan umpan balik atas kinerja mereka dan membutuhkan pedoman perilakunya di masa depan. Dengan evaluasi itu, para pegawai mendapat bahan untuk memperbaiki kesalahannya, meningkatkan kompetensinya dan mengembangkan produktivitasnya.

Evaluasi sebagai suatu kegiatan atau tindakan sistematis dalam upaya menjaring dan menganalisis informasi atau data yang relevan dengan teknik tertentu untuk membuat keputusan dengan menggunakan seperangkat alat pengukuran sampai sejauh mana program telah tercapai.

1. Tujuan Evaluasi Kinerja yaitu untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan. Tujuan lainnya yaitu untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil dan untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan. Terakhir, untuk memberikan umpan balik.
2. Cara dan Alat Evaluasi Kerja, Ada tiga tahapan pokok dalam melakukan evaluasi :
   a. Mendefinsikan pekerjaan yang berarti memastikan bahwa setiap pegawai mengetahui dan memahami jabaran tugas, kewajiban dan tanggung jawab sesuai standar kerja.
   b. Melakukan penilaian yang artinya membandingkan kinerja pegawai sesungguhnya dengan standar kerja yang baik.
   c. Melakukan umpan balik yang berarti menyampaikan hasil evaluasi sehinggu pegawai mengetahui posisi kinerja dirinya dan melakukan tidak lanjut berdasarkan hasil evaluasi kinerja tersebut.

Cara atau metode tersebut secara umum dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Tes, Adalah seperangkat alat atau instrument untuk mengukur kemampuan seseorang. Dalam evaluasi pegawai, tes digunakan untuk

mengukur kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan atau disebut tes kinerja. Tes kinerja lebih ditekankan untuk mengukur kemampuan pegawai dalam mempelajari, memahami, menguasai suatu ranah pada suatu bidang pekerjaan tertentu. Bentuk tes dapat berupa tes objektif dan tes esai.

a. Tes objektif digunakan untuk mengukur penguasaan pegawai pada tingkatan terbatas. Tes objektif ruang lingkupnya cenderung luas tapi tidak menuntut penalaran pegawai.
b. Tes esai yakni tes yang ruang lingkupnya terbatas namun mendalam. Tes esai dibagi menjadi 2 yakni tes uraian bebas dan tes uraian terbatas.

2. Non Tes, merupakan seperangkat alat untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi kemampuan seorang pegawai tanpa menggunakan perangkat tes. Dalam evaluasi kinerja pegawai, non tes digunakan untuk menggambarkan kondisi pegawai selengkap mungkin dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Jenis- jenis non tes antara lain,
   a. Angket, merupakan seperangkat instrument berisi pertanyaan untuk mengumpulkan data atau informasi terkait dengan kinerja pegawai. Angket dibedakan menjadi berapa jenis menurut cara memandangnya. Ditinjau dari cara ada angket tertutup dan angket terbuka. Ditinjau dari segi informasi ada angket langsung dan angket tidak langsung.
   b. Wawancara merupakan salah satu teknik evaluasi pegawai yang bisa digunakan untuk mendapatkan informasi tentang pegawai dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan lisan.
   c. Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati perilaku pegawai dalam situasi tertentu. Alat yang digunakan dalam observasi adalah daftar cek, skala penilaian, catatan anekdot, rekaman perilaku, dan bagan partisipasi
   d. Arsip kepegawaian digunakan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan teknik yang lain, salah satunya dengan mempelajari dokumen kepegawaian. Apabila dokumen pegawai tersebut dikelola dengan

baik berbagai informasi dapat digali dari dalamnya seperti, jenis dan bentuk intensitas keluhan, penggajian, tingkat kemangkiran, dan sebagainya.

12.10 Masalah-Masalah Evaluasi Kinerja

1. *Hallo Effect*, yaitu penyimpangan penilaian karena pendapat subjektif pribadi. Pendapat pribadi itu umumnya dipengaruhi oleh ciri-ciri pegawai yang mengesankan untuk disukai atau tidak disukai. *Hallo effect* muncul ketika evaluator memperhatikan satu aspek tertentu yang mengesankan dari kinerja pegawai dan akibatnya mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi.
2. *The Error of Central Tendency*, yaitu kecenderungan karena keraguan dan merasa sulit akibat yang dinilai terlalu tinggi atau terlalu rendah kemampuannya. Kesalahan ini terjadi ketika evaluator tidak bisa objektif mengevaluasi karena kurangnya dalam hal penilaian, dan kurangnya dekat posisi jabatan dengan pegawai yang dinilai.
3. The Leniency and Stictness Biases, yaitu kesalahan penilai yang terlalu lunak atau murah hati atau terlalu ketat dalam memberikan penilaian. Evaluator yang belum banyak pengalaman umumnya sering melakukan kesalahan jenis ini.

12.11 Metode Evaluasi Kinerja

Metode evaluasi kinerja terdiri dari berbagai metode untuk mengukur kinerja pegawai.

1. *Rating Scale*, Metode ini indicator kinerja pegawai dikemukakan beserta definisi singkat. Deskriptor level kinerja dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka
2. *Checklist*, Metode ini memberi kesempatan untuk memberikan tanda contreng. Skala bertingkat merupakan angket khusus, yaitu memberikan pilihan kepada pegawai untuk berpikir alternative dalam kondisi bergradasi dari tingkat paling rendah sampai paling tinggi. Salah satu bentuk checklist

berbobot, yaitu checklist yang mencantumkan bobot nilai untuk setiap indicator kinerja.

3. *Freedom Essay*, Metode ini penilai membuat karangan berkenaan dengan pegawai yang dinilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk melukiskan kinerja ternilai secara terperinci. Pada model ini, sistem evaluasi kinerja menentukan indikator-indikator kinerja yang harus dinilai dan definisi operasional setiap indikator
4. *Assessment Centre*, Metode ini dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus yang berasal dari luar dan dari dalam. Penilai cara ini akan lebih objektif karena setiap pegawai dinilai oleh tim.
5. Penilai Diri (*Self Appraisal*), Metode penilaian diri yaitu penilaian yang dilakukan oleh dirinya sendiri untuk melihat potensi yang dapat dikembangkan dari diri mereka
6. *Management by Objective*, Manajemen berdasarkan sasaran yaitu melakukan penilaian yang disepakati secara berkala oleh supervisor dan pegawai untuk melihat target yang ditentukan. Pada system MBO, pertama tim manajemen puncak mendefinisikan sasaran-sasaran strategis organisasi untuk tahun mendatang. Sasaran-sasaran tersebut diteruskan ke lapisan manajemen berikutnya dan menentukan sasaran-sasaran yang harus dicapai organisasi agar dapat mencapai tujuannya.

Soal Pilihan Ganda

1. Mana sajakah proses penilaian kinerja, kecuali?
   a. Pelaksanaan
   b. Pembinaan
   c. Pencatatan
   d. Menyusun rencana kerja

   Jawaban: C

   Alasan : karena pencatatan bukanlah suatu proses penilaian kinerja yang telah dijelaskan pada teori.
2. Sebutkan faktor-faktor yang dipengaruhi kinerja, kecuali ?

a. Kompensasi

b. kemampuan karyawan

c. Jenjang Karir

d. Citra Karyawan

Jawaban: B

Alasan : karena kemampuan karyawan muncul dari diri karyawan tersebut.

3. Sebutkan metode untuk mengukur kinerja pegawai?

a. Penyusunan program proyek

b. Menentukan rencana pengembangan proyek

c. Penilai Diri (*Self Appraisal*)

d. Penerus hubungan kerja

Jawaban: C

Alasan : karena Penilai Diri (*Self Appraisal*) merupakan penilaian yang dilakukan oleh dirinya sendiri untuk melihat potensi yang dapat dikembangkan dari diri mereka

Soal Uraian:

1. Sebutkan asas – asas penilaian untuk melakukan penilaian kinerja harus dilakukan?

   Jawaban :

   Asas – asas penilaian yang dilakukan yaitu dilakukan secara obyektif, adil dan transparan.

2. Sebutkan masing – masing komponen penilaian kinerja yang umum diberikan?

   Jawaban :

   Komponen penilaian kinerja yang umum diberikan antara lain: absensi, kejujuran, tanggung jawab, kemampuan (hasil kerja), loyalitas, kepatuhan, kerjasama, kepemimpinan, prakarsa, dan komponen lain yang dijadikan penilaian tergantung dari kebutuhan dan keinginan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Penerbit Remaja Rosdakarya. Bandung.

Ahyari, Agus. 2015. *Manajemen Produksi (Pengendalian Produksi)*. Yogyakarta.

Akhdan Nur Said. 2017. *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Sikap Etis Mahasiswa Akuntansi*. UNY. Yogyakarta.

Azizollah, Arbabisarjou, et al.. 2014. *The Correlation Between Justice and Organizational Citizenship Behavior and Organizational Identity Among Nurses*. Global Journal of Health Science Vol. 6, No. 6 , 2014, Hal. 252-260.

Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Penerbit Gavamedia. Jakarta.

Busro, Muhammad. 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Prenadamedia Group. Jakarta.

Darsono Prawironegoro dan Dewi Utari. 2016. *Manajemen SDM Abad 21*. Mitra Wacana Media. Jakarta.

Dr. Bambang Suparno,S.H.,MHum. 2018. *Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ubhara Press. Surabaya

Dr. Prawironegoro Darsono,SE.,SF.,MA.,MM dan Utari Dewi,SE.,M.Ak. 2016. *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia)*. Mitra Wacana Media. Jakarta.

Fahmi, Ilham. 2014. Pengantar Manajemen Keuangan. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Fathoni, Abdurrahmat. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Rineke Citra, Jakarta.

Ganaie, M.Y (2015). "*A Study of Social Intelligence & Academic Achievement of College Students of District Srinagar,* J&K, Indi" (PDF). *Journal of American Science*.

Hasibuan, Melayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.

Honeywill, Ross 2015. *The Man Problem: destructive masculinity in Western culture, Palgrave Macmillan*, New York.

James budiman, *Pisikologi praktis remaja*, (Surabaya: liris, 2014)

Jansen Sinamo, 2010, *8 Etos Keguruan,* Bogor, Grafika Mardi Yuana, Website : www.8etos.com

Kemdiknas, "Kamus Besar Bahas Indonesia" dalam http://pusatbahasa.kemdiknas.go.id/kbbi/index.php

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2014. *Perilaku Organisasi* Edisi 9. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Nyayu Khadijah. 2014. *Psikologi Pendidikan*. Rajawali Pers. Jakarta.

Nitisemito, Alex S. 2015, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke empat, penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.

Puspita, Weni. 2018. *Manajemen Konflik Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi dan Pendidikan*. Cetakan pertama.Penerbit Budi Utama. Yogyakarta.

Reksohadiprodjo, Sukanto dan Gitosudarmo, Indriyo. 2015. *Manajemen Produksi Edisi 4*. Yogyakarta.

Rusdiana, A. 2015. *Manajemen Konflik*. Cetakan pertama. Penerbit Pustaka Setia. Bandung.

Siagian, Sondang P. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.

Sinambela, Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*). Jakarta: Bumi Aksara.

Sundarmayanti.2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafika Aditama

Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jember.

Wahyudi, Andri. 2015, *Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan*, Jurnal, Vol. 8 no. 1. Penerbit Publiciana Universitas Tulungagung.

Winardi, Jasman J. Ma'ruf. Said Musnadi. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Study Pada Karyawan Dinas Perairan Provinsi Aceh)*. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 1, Tahun 1, no. 1, mei 2012 (Disesuaikan)

Wirawan, 2013. *Kepemimpinan – Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Penerbit Deepublish. Yogyakarta.

PRISMASMANDA SITE : http://prismasmanda.tripod.com/cd.htm

https://www.mizan.com/jack-ma-dan-rumus-love-quotient-dalam-festival-filantrofi-indonesia-2018/

http://apleyq.blogspot.com/2015/04/makalah-tentang-kecerdasan.html

http://repo.iain-tulungagung.ac.id/1844/2/BAB%20II.pdf

http://rahma1704.blogspot.com/2009/06/meningkatkan-kualitas-sdm-indonesia.html

http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2014-2-00733-MN%20Bab2001.pdf

https://media.neliti.com/media/publications/132684-ID-pengaruh-kecerdasan intelektual-kecerdas.pdf

http://repository.radenintan.ac.id/2098/4/11._BAB_II_TESIS.pdf
https://www.academia.edu/7871017/Kecerdasan_Intellegence_Bab_I_Pendahuluan_Latar_Belakang_Manusia_beraktivitas.

www.cmstiat.web.id

INDEX

A

abstrak, 110
agresif, 48
Aktualisasi, 19, 29
Altruism, 101, 107
ambiguitas, 51
analitis, 34
analogi, 19
antropologi, 51
Apresiasi, 33
artifact, 46, 56
aspirasi, 61, 62
asurasi, 3

B

basic assumption, 47, 56
benchmarking, 8
bergradasi, 136
best practice, 103
bias, 127
birokrasi, 47
Bushido, 113

C

checklist, 136
Cheerleading, 102
citra perusahaan, 3
civic virtue, 103
Civic Virtue, 101
configere, 74
Conscientiousness, 101
Courtesy, 102

D

daring, 132
defisiensi, 122
Deskriptor, 136
dinamika, 33

E

efektif, 17, 26, 31, 34, 38, 39, 40, 42, 51, 61, 88, 89, 91, 92, 94, 95, 97, 98, 104, 118, 122, 127
efisien, 17, 39, 89, 94, 97
eksternal, 25, 29
emosional, 61, 62
empati, 99
Empati, 112
equity, 40
ergonomic, 2
esensi, 100
esensial, 48, 56
espoused values, 47, 56
evaluasi, 66
evaluator, 135
Existence, 20

F

filosofi, 34
filosofis, 67
fisiologikal, 18

G

gangguan, 2, 16
grade, 124
Growth, 21

H

harmonis, 89
hierarki, 18, 19, 20, 29, 49
higine, 21

I

implikasi, 39
Imterorganizational, 77
independensi, 48
industrial, 68
inovatif, 33, 48, 89, 95, 98
insentif, 39, 85
instrument, 134
integrasi, 74
intelektual, 18
intepretasi, 50
interaksi, 74
interconnected, 114
Intergroup, 76
internal, 25, 29
Interpersonal, 76
interpretasi, 51
Intragroup, 76

Intraorganizational, 77
Intrapersonal, 76
intrinsik, 22

J

jasmaniah, 63, 71

K

K3, ii, 1, 3, 8, 67
kemampuan, i, 3, 16, 17, 32, 34, 35, 52, 54, 59, 69, 78, 90, 91, 93, 99, 104, 106, 118, 125, 126, 129, 133, 134
kesenjangan, 22
ketenagakerjaan, 2
kognitif, 24, 34, 81, 109, 110
Kolektivisme, 52
komitmen, 34, 47, 54, 59, 104, 105
kompetitif, 38
kondusif, 59
konsekuensi, 24
konseptual, 34
korelasi, 91
kreatifitas, 95
kualitatif, 20
kuantitatif, 20
kuisioner, 41
kultur, 54

L

loyal, 95, 98
loyalitas, 37

M

manajerial, 47
manifesti, 67
manjemen, 2
mempresepsi, 95, 98
miskomunikasi, 89
moderat, 80
modifikasi, 24
motivasional, 21
Motivation, 112
mutase, 121, 133

N

normatif, 47

O

objektivitas, 133
occupational disease, 2
organisasi, i, iv, 1, 2, 19, 21, 22, 23, 25, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 39, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 60, 64, 65, 66, 69, 72, 74, 77, 78, 79, 80, 85, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 119, 120, 123, 131, 132, 133, 136
otorisasi, 85

P

partisipasi, 26
Peacekeeping, 102
pegawai, 24, 48, 49, 52, 61, 62, 64, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 98, 99, 100, 101, 106, 107, 118, 120, 121, 122, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136
penyeliaan, 22
peringatan, 4
persepsi, 74, 85
personality authority, 89
perspektif, 34
pragmatisme, 21
prediktor, 105
prestasi, 37
primer, 19
prioritas, 92
produktivitas, 4, 39, 64
program, 3
progresif, 66
prosedur, 4
psikologikal, 18
psikologis, 61, 70

R

radiasi, 2
rasional, 55
realitas, 50
rekrutmen, 31
Relatedness, 20
relatif, 22, 40, 43
Relationship management, 112
relative, 127
remunerasi, 31
renponsif, 38
representasi, 50
resiko, 5, 48, 67
retensi, 122

ribet, 5
risiko, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 16
rohaniah, 64
Rypple, 129

S

Sanksi, 14
sekunder, 19
Self awareness, 112
Self management, 112
simultan, 20
sosial, 18
sosialisasi, 5
spesifikasi, 40, 44, 89, 95, 98
Sportmanship, 101
sportsmanship, 104
stabilitas, 40, 47
subjektif, 31

T

teknis, 67
teladan, 120
terintegrasi, 132
terkontaminasi, 2
transformasi, 53
turnover, 41

GLOSARIUM

Abstrak	: Tidak berwujud; tidak berbentuk
Adaptasi	: Cara bagaimana organisme mengatasi tekanan lingkungan sekitarnya untuk bertahan hidup.
Agresif	: Cenderung (ingin) menyerang sesuatu yang di pandang sebagai hal atau situasi yang mengecewakan, menghalngi atau menghambat.
Agresivitas	: Hal (sifat, tindak) agresif; keagresifan
Ambiguitas	: Sifat atau hal yang bermakna dua; kemungkinan mempunyai dua pengertian.
Antropologi	: Ilmu tentang manusia, khususnya tentang asal-usul, aneka warna bentuk fisik, adat istiadat, dan kepercayaan pada masa lampau.
Apresiasi	Penilaian (penghargaan) terhadap sesuatu.
Aspirasi	: Harapan dan tujuan untuk keberhasilan pada masa yang akan datang.
Asumsi	: Dugaan yang diterima sebagai dasar.
Authority	: Hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain unuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.
Benchmarking	: Suatu proses studi banding dan mengukur suatu kegiatan perusahaan/organisasi.
Benefit	: Bentuk imbal jasa atau dasar kebutuhan yang berguna untuk memperlancar proses kerja.
Bias	: Sebuah penyajian bahan yang dipenuhi prasangka.
Bushido	: Sebuah kode etik kesatriaan golongan samurai dalam feodalisme Jepang.
Daring	: Belokan arah dari garis tempuhan karena menembus benda bening yang lain (seperti cahaya yang menembus kaca, bayangan yang didalam air).
Defisiensi	: Tidak sempurna.
Dinamika	: Gerak (dari dalam), tenaga yang mengerakkan, semangat.
Diskriptor	: Menggambarkan apa adanya.

Efektif	: Ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya).
Efisien	: Tepat atau sesuai untuk mengerjakan (menghasilkan) sesuatu (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya).
Emosional	: Reaksi terhadap seseorang atau kejadian.
Equity	: Tuntutan pemilik terhdap aktiva perusahaan.
Ergonomic	: Ilmu yang mempelajari interaksi antara manusia dengan elemen-elemen lain dalam suatu system, serta profesi yang mempraktekan teori, prinsip, data, dan metode dalam perancangan untuk mengoptimalkan system agar sesuai dengan kebutuhan, kelemahan, dan keterampilan manusia.
Esensi	: Hal yang pokok.
Existence	: Keberadaan.
Evaluator	: Seseorang yang berperan untuk mengumpulkan data atau informasi tentang apa yang dilakukan.
Filosofi	: Kajian masalah umum dan mendasar tentang persoalan seperti eksistensi, pengetahuan, nilai, akal, pikiran, dan bahasa.
Fisiologikal	: Sesuatu yang mempelajari berlangsungnya system kehidupan.
Growth	: Rasio yang mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan adalam mempertahankan posisinya didalam industry dan dalam perkembangan ekonomi secara umum.
Hierarki	: Urutan tingkatan atau jenjang jabatan.
Implikasi	: Keterlibatan atau keadaan terlibat.
Implisit	: Termasuk (terkandung)di dalamnya (meskipuntidak dinyatakan secara jelas atau terang-terangan); tersimpul didalamnya; terkandung halus; tersirat.
Independensi	: Suatu keadaan atau posisi dimana seseorang tidak terkait dengan pihak manapun.
Inovasi	: Pemasukkan atau pengenalan hal-hal yang baru; pembaharuan.
Insentif	: Tambahan penghasilan (uang,barang dan sebagainya)yang diberikan untuk meningkatkan

gairah kerja.

Instrument : Alat yang dipakai untuk mengerjakan sesuatu.

Integrasi : Pembauran hingga menjadi kesatuanyang utuh atau bulat.

Intelektual : Cerdas, berakal dan berpikiran jerni berdasarkan ilmu pengetahuan.

Interaksi : Hal saling melakukan aksi; hubungan; mempengaruhi; antar hubungan.

Katalisator : Seseorang atau sesuatu yang menyebabkan terjadinya perubahan dan menimbulkan kejadian baru atau mempercepat suatu peristiwa.

Kausal : Bersifat menyebabkan suatu kejadian; bersifat saling menyebabkan.

Kemampuan : Kesanggupan; kecakapan; kekuatan.

Kesenjangan : Perihal (bersifat berciri) senjang; ketidak seinmbangan.

Ketenagakerjaan : Segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesuda masa kerja.

Komitmen : Perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu.

Kompetitif : Berhubungan dengan kompetisi (persaingan).

Kompehensif : Segala sesuatu yang bersifat luas dan lengkap, meliputi seluruh aspek atau meliputi ruang lingkup yang luas.

Kondusif : Memberikan peluang pada hasil yang diinginkan yang bersifat mendukung.

Kongnitif : Keyakinan seseorang akan sesuatu yang didapatkan dari proses berfikir tentang seseorang atau sesuatu.

Korelasi : Hubungan timbal balik atau sebab akibat.

Kualitas : Tingkat baik buruknya sesuatu.

Kuisioner : Suatu teknik pengumpulan informasiyang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh system yang diajukan atau oleh system yang sudah ada.

Kultur	: Kebudayaan
Lini	: Garis tengah; atau garis pertengahan.
Loyalitas	: Kepatuhan; kesetiaan.
Manajerial	: Pengetahuan manajemen yang diterapkan secara efektif dalam praktek yang mencakup pengetahuan.
Manifesti	: Perwujudan sebagai suatu pernyataan perasaan atau pendapat.
Metafora	: Suatu gaya bahasa dalam karya sastra yang bermakna kiasan.
Moderat	: Selalu menghindarkan perilaku atau pengungkapan yang ekstrem; berkecenderungan kearah dimensi atau jalan tengah.
Normative	: Berpegang teguh pada norma.
Occupational disease	: Penyakit yang disebabkan karena lingkungan kerja yang akan berakibat cacat sebagian ataupun cacat total.
Orientasi	: Peninjauan untuk menentukan sifat (arah, tempat dan sebagainya)yang tepat dan benar.
Otorisasi	: Pemberian kekuasaan
Persepsi	: Tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu; serapan.
Perserikatan	: Perkumpulan; ikatan; perhimpunan.
Personality authority	: Kekuasaan remi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerinta orang lain.
Perspektif	: Sudut pandang.
Pragmatism	: Pandanagan yang memberikan penjelasan yang berguna tentang suatu permasalahan dengan melihat sebab akibat berdasarkan kenyataan untuk tujuan praktis.
Predictor	: Prediksi; kemungkinan.
Premis-premis	: Kalimat atau proposisi yang dijadikan dasar penarikan kesimpulan.
Produktivitas	: Kemampuan untuk menghasilkan sesuatu.
profesionalisme	: Mutu, kualias, tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang professional.

Prosedur	: Tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas.
Psikologikal	: Suatu ilmu untuk mengetahui mental seseorang melalui prosedur ilmiah.
Psikologis	: Berkenaan dengan psikologi; bersifat kejiwaan.
Radiasi	: Pemancaran dan kerambatan gelombang yang membawa tenaga melalui ruang; misalnya pemancaran dan perambatan gelombang elektromagnetik, gelombag bunyi, gelombang letting, penyinaran.
Rekruitmen	: Proses menarik, skrining, dan memilih orang yang memenuhi syarat pekerjaan.
Relatedness	: Pengklasifikasi piramida kebutuhan manusia yang digagas maslow menjadi tiga kategori.
Relatif	: Tidak mutlak.
Remunerasi	: Pemberian hadiah (penghargaan atas jasa atau sebaliknya).
Renponsif	: Memberikan tanggapan.
Representasi	: Perwakilan.
Resiko	: Bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang.
Responsibility	: Suatu keadaan yang harus manusia lakukan ketika melakukan sesuatu dan harus bertanggung jawab atas apa yang dilakukan.
Retensi	: Penyimpanan; penahanan.
Ribet	: Tidak praktis
Rypple	: Reaksi
Sanksi	: Tanggungan (tindakkan, hukuman, dan sebagainya) untuk memaksa orang menempati perjanjian atau maati ketentuan undang-undang (anggaran dasar, perkumpulan, dan sebagainya).
Simultan	: Terjadi atau berlaku pada waktu yang bersama-sama; serentak.
Sosialisasi	: Proses belajar seorang anggota masyarakat untuk mengenal dan menghayati kebudayaan masyarakat dalam lingkungannya.

Spesifikasi	: Perincian (tentang rencana, proposal, dan sebagainya).
Sportsmanship	: Suatu moral
Stabilitas	: Kemantapan, kestabilan dan keseimbangan.
Terap	: Tingkatan ke tiga atau tertinggi dalam syarat-syarat kecakaan umum.
Terintegrasi	: Sebuah system yang mengalami pembauran sehingga menjadi suatu kesatuan yang utuh.
Terkontaminasi	: Pencemaran (khususnya karena kemasukkan unsur luar).
Training	: Proses melatih; kegiatan atau pekerjaan.
Turnover	: Proses menganti satu pekerjaan dengan pekerjaan lain dengan suatu alasan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

ORIGINALITY REPORT

18%	18%	2%	6%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	rahma1704.blogspot.com Internet Source	4%
2	www.unjabisnis.net Internet Source	3%
3	id.scribd.com Internet Source	2%
4	eprints.stainkudus.ac.id Internet Source	2%
5	syukronsmanela.blogspot.com Internet Source	2%
6	indofokusmakalah.blogspot.com Internet Source	2%
7	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	2%
8	id.123dok.com Internet Source	2%

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 2%
Exclude bibliography	On		

Manajemen Sumber Daya Manusia

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118

PAGE 119

PAGE 120

PAGE 121

PAGE 122

PAGE 123

PAGE 124

PAGE 125

PAGE 126

PAGE 127

PAGE 128

PAGE 129

PAGE 130

PAGE 131

PAGE 132

PAGE 133

PAGE 134

PAGE 135

PAGE 136

PAGE 137

PAGE 138

PAGE 139

PAGE 140

PAGE 141

PAGE 142

PAGE 143

PAGE 144

PAGE 145

PAGE 146

PAGE 147

PAGE 148

PAGE 149

PAGE 150

PAGE 151

PAGE 152

PAGE 153