

Buku ini mengulas secara tuntas seluk -beluk persoalan manajemen sumber daya manusia (MSDM) lanjutan yang tidak dibahas dalam buku sebelumnya, yakni manajemen sumber daya manusia (MSDM). Secara garis besar, ada 12 (dua belas) bab pembahasan yang diulas secara komprehensif dalam buku ini.



Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M. Lahir pada tanggal 21 Juni 1974 di Benteng, Kecamatan Rete, Inhil Riau. Beliau merupakan putra ke 2 (dua) dari 7 bersaudara pasangan (Alm) H. Moch. Syuaib dengan Hj. Rahmatang.

Mengawali pendidikan formalnya di SD Negeri 002 Benteng, lulus tahun 1986, MTs DDI Benteng, lulus tahun 1989, Pondok Pesantren "Wali Songo" Ngabar Ponorogo Jawa Timur pada *Tarbiyyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah* setingkat SMA lulus tahun 1993. Melanjutkan pendidikan strata satu (S1) Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang, lulus tahun 1998, menempuh pendidikan strata dua (S2) Program Pascasarjana Universitas DR. Soetomo Surabaya (MM), lulus tahun 2005, lanjut kuliah S2 lagi pada Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Putra Indonesia (UPI-YPK) Padang, lulus tahun 2009. Kemudian melanjutkan pendidikan Program Doktor (S3) di PPS Universitas Negeri Jakarta, Program Studi Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia, selesai September 2014.

Pengalaman kerja yang pernah dilakukan adalah sejak tahun 1998–2000 sebagai Guru Pondok Pesantren Yayasan Bin Dahlan Benteng Rete Inhil Riau, tahun 2000–hingga sekarang sebagai Dosen tetap pada Kampus STIE Ibnu Sina Batam, dengan jabatan terakhir sebagai KETUA STIE Ibnu Sina Batam periode : 2012-2016 dan periode : 2016-2019. Seiring adanya konversi (perubahan bentuk) status STIE Ibnu Sina menjadi Universitas Ibnu Sina pada tahun 2019 ini, penulis mendapat amanah sebagai Rektor pertama Universitas Ibnu Sina Periode 2019-2023.



Mulyadi, S.E., M.M Lahir di Petangun, 19 Agustus 1992, Anak Melayu dari Bapak Muhammad Nasir dan Ibu Hj. Kasiah. Saat ini sedang kuliah S3 Doktor Ilmu Manajemen SDM Program Pascasarjana Universitas Batam (UNIBA) dan Dosen Universitas Ibnu Sina Batam dan dengan jabatan sebagai Wakil Dekan Universitas Ibnu Sina Batam.



Jl. Gunungan, Karang RT.03, No. 18
Singosaren, Banguntapan, Bantul, DIY
Phone/ WA: 08 222 923 86 89
Email: one_trussmedia@yahoo.com



Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M.
Mulyadi, S.E., M.M.

Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M.
Mulyadi, S.E., M.M.

Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan

Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan



TRUSSMEDIA GRAFTKA



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LANJUTAN

all rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Ayat 3 dan 4
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin Pencipta dan pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hal ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan / atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
2. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M.
Mulyadi, S.E., M.M.**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LANJUTAN



Copyright © 2020, Haji Mustaqim & Mulyadi

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memproduksi atau memperbanyak seluruh atau sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apa pun tanpa izin dari penulis dan penerbit.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LANJUTAN

Penulis:

**Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M.
Mulyadi, S.E., M.M.**

Editor/ Penyunting:

**Dr. Sumardin, S.E., M.Si.
Dr. Sabri, S.E., M.M.
Nurmayunita, S.E., M.M.**

Penyelaras Akhir:
Minan Nuri Rohman

Cover & Layout:

Alby J.A

Penerbit:

Trussmedia Grafika

Jl. Gunungan, Karang, RT.03, No.18
Singosaren, Banguntapan, Bantul
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone/ WA. 08 222 923 86 89
Email: one_trussmedia@yahoo.com

Cetakan I, Juni 2020

xii + 216; 15 x 23 cm

ISBN: 978-623-7771-35-7

Kata Pengantar

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt., karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat merampungkan buku ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad Saw., para sahabat, dan keluarga beliau. Buku ini merupakan karya sederhana penulis untuk kepentingan referensi kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan.

Buku ini mengulas secara tuntas seluk-beluk persoalan manajemen sumber daya manusia (MSDM) lanjut yang tidak dibahas dalam buku sebelumnya, yakni Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Secara garis besar, ada 12 (dua belas) bab yang diulas secara komprehensif dalam buku ini.

Pada bab pertama yang merupakan bab pendahuluan, penulis mengulas tentang strategi sumber daya manusia dan aktivitas SDM dalam menghadapi dunia bisnis. Kemudian, pada bab kedua, penulis mengulas tentang kepuasan kerja, dan dilanjutkan pada bab tiga tentang disiplin kerja.



Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M. | Mulyadi, S.E., M.M.

Selanjutnya, pada bab empat penulis mengulas tentang motivasi kerja, kemudian bab kelima tentang produktivitas kerja. Dilanjutkan dengan bab keenam dan ketujuh, yaitu tentang prestasi kerja dan analisis serta rancang bangun pekerjaan. Bab delapan ialah tentang proses dan jalur pengembangan karier.

Pada bab sembilan, penulis mengulas secara lengkap tentang penilaian kinerja, lalu pada bab kesepuluh tentang manajemen kinerja. Bab kesebelas dan kedua belas ialah tentang kepemimpinan dan audit kepegawaian. Tak pelak, buku ini akan memberikan segudang informasi penting seputar persoalan-persoalan sumber daya manusia.

Namun, sudah pasti buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karenanya, penulis berharap pembaca sudi memberikan saran dan kritik yang membangun demi perbaikan isi buku pada masa depan. Terlepas dari itu semua, penulis berharap buku ini mampu menjadi referensi pokok bagi para akademisi maupun bagi pembaca pada umumnya yang *concern* dalam dunia manajemen dan bisnis.

Semoga buku ini bermanfaat. Selamat membaca!

Batam, Mei 2020

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar ~ v

Daftar Isi ~ vii

BAB I PENDAHULUAN ~ 1

- A. Strategi Sumber Daya Manusia ~ 1
- B. Aktivitas SDM dalam Menghadapi Dunia Bisnis ~ 4
- C. Kesimpulan ~ 7

BAB II KEPUASAN KERJA ~ 9

- A. Pengertian Kepuasan Kerja ~ 9
- B. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja ~12
- C. Dampak Kepuasan dan Tidak Kepuasan Kerja ~ 16
- D. Karakteristik Pekerjaan ~ 22
- E. Kesimpulan ~ 25

BAB III

DISIPLIN KERJA ~ 27

- A. Pengertian Disiplin Kerja ~ 27
- B. Pentingnya Disiplin Kerja ~ 30
- C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja ~ 31
- D. Pelaksanaan Disiplin Kerja ~ 36
- F. Kesimpulan ~ 41

BAB IV

MOTIVASI KERJA ~ 43

- A. Pengertian Motivasi ~ 43
- B. Ciri-ciri Motivasi ~ 46
- C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi ~ 48
- D. Teori-teori Motivasi ~ 55
- E. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Memberi Motivasi ~ 76
- F. Kesimpulan ~ 80

BAB V

PRODUKTIVITAS KERJA ~ 81

- A. Pengertian Produktivitas Kerja ~ 81
- B. Indikator Produktivitas ~ 83
- C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas ~ 84
- D. Peningkatan Produktivitas ~ 87
- E. Pengukuran Produktivitas Kerja ~ 90
- F. Kesimpulan ~ 92

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

BAB VI PRESTASI KERJA ~ 95

- A. Pengertian Prestasi Kerja ~ 95**
- B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Prestasi Kerja ~ 96**
- C. Penilaian Prestasi Kerja ~ 97**
- D. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja ~ 100**
- E. Metode Penilaian Prestasi Kerja ~ 102**
- F. Pengukuran Prestasi Kerja ~ 106**
- G. Kesimpulan ~ 107**

BAB VII ANALISIS DAN RANCANG BANGUN PEKERJAAN ~ 109

- A. Pengertian Analisis Pekerjaan ~ 109**
- B. Pentingnya Informasi Analisis Pekerjaan ~ 110**
- C. Teknik Pengumpulan Informasi tentang Analisis Pekerjaan ~ 113**
- D. Aplikasi Informasi Analisis Pekerjaan ~ 115**
- E. Rancang Bangun Pekerjaan ~ 119**
- F. Teknik Rancang Bangun Kembali Pekerjaan ~ 121**
- G. Kesimpulan ~ 124**

BAB VIII PROSES DAN JALUR PENGEMBANGAN KARIER ~ 127

- A. Proses Karier ~ 127**
- B. Pengertian Pengembangan Karier ~ 130**

- C. Tujuan Jenjang Karier Jabatan ~ 133
- D. Faktor-faktor Penentu Karier ~ 135
- E. Merancang Sistem Karier ~ 139
- F. Kesimpulan ~ 143

BAB IX

PENILAIAN KINERJA ~ 145

- A. Pengertian Kinerja ~ 145
- B. Pengertian Penilaian Kinerja ~ 147
- C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja ~ 149
- D. Bentuk Proses Penilaian Kinerja ~ 157
- E. Sistem Penilaian Kinerja ~ 160
- F. Kesimpulan ~ 161

BAB X

MANAJEMEN KINERJA ~ 163

- A. Pengertian Manajemen Kinerja ~ 163
- B. Perencanaan Kinerja ~ 164
- C. Pelaksanaan Kinerja ~ 166
- D. Review Kinerja ~ 169
- E. Pengukuran Kinerja ~ 171
- F. Evaluasi Kinerja ~ 173
- G. Perbaikan Kinerja ~ 174
- H. Kesimpulan ~ 176



Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

BAB XI KEPEMIMPINAN ~ 179

- A. Pengertian Kepemimpinan ~ 179**
- B. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi ~ 180**
- C. Teori Gaya Kepemimpinan ~ 181**
- D. Tugas-tugas Kepemimpinan ~ 185**
- E. Implikasi Teori Kepemimpinan dalam SDM Perusahaan ~ 187**
- F. Kesimpulan ~ 189**

BAB XII AUDIT KEPEGAWAIAN ~ 191

- A. Pengertian Audit Karyawan ~ 191**
- B. Pendekatan Riset terhadap Audit ~ 192**
- C. Jenis-Jenis Audit melalui Berbagai Instrumen Penelitian ~ 194**
- D. Laporan Audit ~ 199**
- E. Kesimpulan ~ 200**

Daftar Pustaka ~ 201

Indeks ~ 207

Tentang Penulis ~ 215

Bab I

PENDAHULUAN

A. Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi sumber daya manusia memiliki banyak arti. Alan Price (2011: 267) menyatakan bahwa strategi adalah sarana yang digunakan organisasi untuk memenuhi tujuannya. Strategi adalah pilihan yang disengaja, dan merupakan keputusan untuk mengambil tindakan atau reaksi terhadap keadaan. Strategi berfokus terhadap tujuan jangka panjang yang signifikan daripada hal-hal operasional sehari-hari.

Randall Schuler (1994) mendefinisikan strategi sumber daya manusia sebagai sarana paling efektif yang digunakan oleh suatu organisasi/perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia (disingkat SDM). Tujuannya ialah untuk meraih kesuksesan dalam berbisnis. Sementara itu, Wright dan McMahan (1992) mengartikannya sebagai pola penyebaran

SDM yang direncanakan, dan kegiatan tersebut dimaksudkan agar organisasi mampu mencapai tujuannya.

Senada dengan Wright dan McMahan, Snel dan Bohlander (2007: 48) mengartikan strategi manajemen sumber daya manusia sebagai pola penyebaran (pengembangan) dan kegiatan SDM yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan strategis. Strategi ditempuh agar perusahaan tidak kehilangan SDM-nya yang kompeten. Sebab, kehilangan SDM yang kompeten hanya akan menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan, kerugian, atau kebangkrutan. Oleh karenanya, perusahaan mesti memiliki strategi yang andal agar SDM yang kompeten tidak hilang atau tetap bertahan.

Dengan demikian, jelaslah bagi kita bahwa strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memerhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, dan perlu dirumuskan secara logis, jelas, serta *applicable*. Strategi sumber daya manusia harus mendukung pengimplementasian strategi korporat, dan perlu diterjemahkan ke dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, dan program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan.

Perlu dipahami, ketidaksesuaian antara strategi SDM dan strategi perusahaan akan memengaruhi pencapaian sasaran perusahaan. Sebaliknya, kesesuaian strategi perusahaan dan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

strategi SDM perlu diupayakan guna mendorong kreativitas dan inovasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan. Strategi SDM berkaitan dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM secara kuantitatif atau kualitatif, serta mencakup aktivitas SDM, seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM, serta penilaian SDM.

Dalam menentukan strategi sumber daya manusia, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan secara saksama, mengacu pada tren dan kebutuhan masa depan, permintaan dan penawaran, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan sosial, demografis, budaya atau nilai-nilai, serta teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan memengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi SDM pun perlu dipertimbangkan ulang. Dan, kemungkinan besar tentu perlu disesuaikan.

Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu. Namun, perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang. Perusahaan harus memilih strategi bisnis yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif ialah melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif.

Pengembangan dan pengimplementasian strategi sumber daya manusia yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti pengadaan, pemeliharaan, dan pengembangan mestisejalan dengan strategi bisnis, serta budaya perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh karenanya, struktur jaringan (*network structure*) dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas, serta proses belajar yang berkesinambungan (*continuous learning*) akan menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang.

B. Aktivitas SDM dalam Menghadapi Dunia Bisnis

Abad ke-21 merupakan era globalisasi. Kesiapan pemerintah dalam menghadapinya perlu didukung oleh para pelaku bisnis dan akademisi. Strategi SDM perlu dipersiapkan secara matang, khususnya oleh perusahaan-perusahaan agar mampu menghasilkan keluaran (*output*) SDM yang mampu bersaing di tingkat dunia. Perdagangan bebas tidak hanya terbatas pada ASEAN, tetapi antar negara-negara di dunia. Situasi tersebut menjadi suatu ciri khas dari era global.

Wright *et al.* (1992), dalam Andreas Budihardjo (2001: 70), mengemukakan beberapa kriteria SDM agar perusahaan dapat bersaing secara ketat dan sehat di tengah lingkungan bisnis yang kian kompetitif. Di antaranya ialah (1) sumber daya manusia mesti memberi nilai tambah bagi perusahaan;

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

(2) sumber daya manusia harus unggul dan kompeten; dan (3) sumber daya manusia harus tidak dapat digantikan. Ketiga kriteria ini mestilah dipenuhi agar perusahaan memiliki kompetensi yang unggul.

Oleh karenanya, dalam upaya menghadapi lingkungan bisnis yang kian kompetitif, selain strategi kreatif yang mesti dijalankan secara baik, SDM sesungguhnya dituntut memiliki nilai-nilai kompetitif yang tinggi. Tegasnya, SDM mestilah lebih kreatif, inovatif, dan memiliki komitmen yang tinggi, serta berjiwa *entrepreneurship*, dan berkemauan kuat untuk belajar secara terus menerus.

Dengan mengacu pada karakteristik bisnis masa depan (globalisasi), dan memerhatikan masalah-masalah SDM yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka perlu dirumuskan dan diimplementasi strategi SDM yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas manajemen sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu melakukan prediksi SDM secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian SDM.
2. Perusahaan harus mendasarkan rekrutmen dan seleksi pada faktor kemampuan, kepribadian yang positif, motivasi yang tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi, dan strategi masa depan, seperti kreativitas, kemampuan berubah cepat, potensi berkembang, dan berkompeten, serta memiliki kemauan belajar terus-menerus.

3. Perusahaan perlu melakukan orientasi atau *induction* dengan mendasarkan pada budayanya.
4. Dalam hal pelatihan dan pengembangan SDM, perusahaan perlu mengacu pada kompetensi, motivasi, dan nilai-nilai yang diharapkan, serta hasilnya harus dapat diukur.
5. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memerhatikan hak dan kewajiban karyawan secara saksama. Kompensasi harus didasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil.
6. Insentif atau tunjangan harus dipertimbangkan dengan saksama dan berdasarkan prestasi.
7. Penilaian prestasi perlu benar-benar menilai prestasi karyawan secara tepat dan berorientasi pada pengembangan karyawan.
8. Penanaman nilai yang menekankan pada paradigma *learning organization*, dan budaya organisasi yang berorientasi pada profesionalisme.
9. Perusahaan harus memerhatikan faktor-faktor eksternal, seperti strategi perusahaan yang berorientasi global, lingkungan bisnis, dan lain-lain.
10. Jalur karier karyawan perlu direncanakan dengan saksama, dan secara transparan terus dikomunikasikan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

11. Struktur organisasi seyogianya cenderung ramping dan fleksibel, dan mendorong komunikasi lateral serta *empowerment*.

C. Kesimpulan

Dari uraian tentang strategi SDM dan aktivitas SDM dalam menghadapi dunia bisnis, dapat penulis simpulkan beberapa hal berikut:

1. Strategi SDM berkaitan erat dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan strategi fungsional.
2. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memerhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, dan perlu dirumuskan secara logis, jelas, serta *applicable*.
3. Strategi sumber daya manusia mesti mendukung pengimplementasian strategi korporat, dan perlu diterjemahkan ke dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, dan program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan.
4. Ketidaksesuaian strategi SDM dengan strategi perusahaan akan memengaruhi pencapaian sasaran perusahaan. Sebaliknya, kesesuaian strategi perusahaan dan strategi SDM perlu diupayakan guna

mendorong kreativitas dan inovasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan.

5. Strategi SDM berkaitan dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM secara kuantitatif atau kualitatif, serta mencakup aktivitas SDM, seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM, serta penilaian SDM.
6. Strategi SDM perlu dipersiapkan secara matang, khususnya oleh perusahaan-perusahaan agar mampu menghasilkan keluaran (*output*) SDM yang mampu bersaing di tingkat dunia.[]

Bab II

KEPUASAN KERJA

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut kamus bahasa Indonesia, kepuasan adalah puas; merasa senang; perihal (hal yang bersifat puas, kesenangan, kelegaan, dan sebagainya). Kepuasan dapat diartikan sebagai perasaan puas, rasa senang, dan kelegaan seseorang dikarenakan mengkonsumsi suatu produk atau jasa untuk mendapatkan pelayanan suatu jasa.

Elizabeth Doty (2011) menyatakan bahwa kepuasan (*complacency*) adalah kegiatan yang menantang kita untuk berusaha keras, yang mengundang kita untuk menggunakan “kekuatan khas” kita. Jenis kegiatan ini dapat memberi pengaruh yang lebih lama dan lebih meresap melampaui waktu yang digunakan untuk menghadapi tantangan

tersebut, serta menciptakan keadaan sejahtera yang lebih tinggi.

Sementara itu, Naim Kapucu dan Alpaslan Ozerdem (2013: 183) menyatakan bahwa kepuasan adalah rasa percaya diri atau kepuasan diri yang dibuat dengan mengabaikan hal-hal yang berbahaya atau merugikan. Kepuasan juga diartikan sebagai faktor penentu pentingnya tingkat kesiapan masyarakat atau sebagai suatu tolak ukur untuk menilai hasil suatu upaya atau pekerjaan.

Menurut Stephen J. Hopkins dan S. Douglas Hopkins (2006), kepuasan merupakan upaya menangani masalah, membuat keputusan, dan melaksanakan solusi definitif. Kepuasan berarti suatu manajemen masalah yang mungkin memahami sesuatu yang perlu dilakukan, tetapi tidak dapat atau tidak akan mengeksekusi perubahan yang diperlukan untuk memperbaiki masalah itu.

Dari beragam pendapat tersebut, maka jelaslah bagi kita bahwa kepuasan berkaitan dengan perasaan senang dan lega terhadap suatu hal atau pekerjaan. Kepuasan pada akhirnya akan mendorong dan menginspirasi kita untuk berusaha lebih keras dan tekun dengan memaksimalkan segenap potensi diri, dengan tujuan agar kita meraih kebahagiaan, kesenangan, atau kelegaan.

Adapun pengertian dari kepuasan kerja, menurut Ghazali Alfian (2012), meminjam pendapat Kreitner dan Kinicki, ialah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sementara itu, masih menurut Ghazali Alfian (2012), mengutip Davis dan Newstrom, mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan para karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Senada dengan pengertian tersebut, Stephen P. Robbins, dalam Ghazali Alfian (2012), mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima para pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Dengan demikian, sesungguhnya kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan, dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Selanjutnya, dapat pula kita mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

B. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Alhasil, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Oleh karenanya, sering kali dikatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan motivasi kerja.

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk memperoleh kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama oleh masyarakat (pelaku atau aktor bisnis) di negara yang sedang berkembang. Sebab, uang bagi mereka masih menjadi kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari.

Akan tetapi, kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarga secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar. Sementara itu, menurut Edi Sutrisno (2009: 82–84), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ialah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini sering kali disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik ialah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
5. Kondisi kerja. Maksud dari kondisi kerja di sini ialah tempat kerja, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir. Semua ini turut memengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan.
6. Pengawasan (supervisi). Bagi seorang karyawan,

supervisorianggap sebagai figurayah dan atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi atau kinerja yang buruk lantaran ia merasa tidak fokus untuk bekerja secara optimal.

7. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar atau mudahnya pekerjaan, serta kebanggaan akan tugas pasti akan turut meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
8. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak pimpinan untuk sudi mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.
9. Aspek sosial dalam pekerjaan. Inilah salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidaknya seorang karyawan dalam bekerja. Boleh jadi, karena aspek sosial yang tidak mendukung, seseorang merasa tidak puas.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar umum suatu jabatan, dan apabila dapat dipenuhi niscaya akan menimbulkan rasa puas.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Lebih sederhana dari pendapat tersebut, As'ad (1987), dalam Agoes Dariyo (2003: 83), menyatakan bahwa ada empat faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja bagi seorang individu, yaitu faktor fisiologis, psikologis, sosial, dan finansial.

1. Faktor Fisiologis

Faktor fisiologis adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja ataupun lingkungan fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, penerangan, dan sirkulasi udara. Sementara itu, kondisi fisik karyawan meliputi kesehatan karyawan, umur, dan jenis kelamin. Keseluruhan faktor fisik ini memengaruhi kepuasan kerja individu.

2. Faktor Psikologis

Faktor psikologis ialah faktor yang berhubungan dengan aspek-aspek psikologis individu, misalnya minat, ketenteraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat, inteligensi, dan keterampilan/pengalaman. Dengan demikian, faktor psikologis ini banyak dipengaruhi oleh kondisi kejiwaan atau psikis individu, dan caranya dalam mengelola psikisnya. Apabila individu mampu mengelolanya secara baik, dapat dipastikan bahwa ia akan memperoleh kepuasan kerja.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial ialah faktor yang berkaitan dengan interaksi sosial antarsesama karyawan (dalam satu bagian ataupun dengan bagian lain), dengan atasan, dan bawahan. Dalam konteks ini, interaksi sosial di lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja individu. Misalnya, seorang karyawan yang mampu berinteraksi secara baik dengan rekan kerjanya, niscaya memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mampu berinteraksi dengan rekan kerjanya.

4. Faktor Finansial

Faktor finansial ialah faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan kesempatan promosi. Faktor finansial dapat disebut sebagai faktor paling signifikan, sebab kebanyakan karyawan akan memperoleh kepuasan kerja apabila faktor-faktor finansialnya terpenuhi oleh perusahaan.

C. Dampak Kepuasan dan Tidak Kepuasan Kerja

Stephen P. Robbins, seorang psikolog industri, (1998) mengungkapkan beberapa dampak atau akibat yang dapat ditimbulkan oleh seorang individu yang mengalami

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

ketidakpuasan dalam bekerja, yakni bersikap aktif (*exit dan voice*), dan pasif (*loyalty dan neglect*). Sikap tersebut dapat dijabarkan lagi menjadi (1) keluar dari pekerjaan (*exit*), (2) protes (*voice*), (3) tetap setia (*loyalty*), dan (4) bersikap pasif dan acuh tak acuh (*neglect*).

1. Keluar dari Pekerjaan (*Exit*)

Setelah merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaan, individu bisa saja langsung menyatakan keluar dari tempat kerjanya, dan berusaha lagi melamar/mencari tempat kerja lain yang sekiranya dapat memenuhi harapannya. Individu bersangkutan akan berupaya menemukan tempat kerja yang tentunya jauh lebih baik daripada tempat kerja sebelumnya. Hal ini semata-mata dilakukannya untuk memenuhi ambisi pribadi dan menemukan kepuasan dalam bekerja.

2. Protes (*Voice*)

Ketidakpuasan yang dialami individu dalam kerjanya tidak menyebabkannya berputus asa. Ia akan senantiasa berpikir positif mengenai cara memecahkan kondisi masalah yang dihadapinya. Lalu, ia akan mencoba membicarakan semua masalah itu dengan pihak atasan (*decision maker*) untuk mencari penyelesaian dengan baik. Cara tersebut sebagai langkah protes terhadap hal-hal yang dirasakan bagi karyawan.

3. Tetap Setia (*Loyalty*)

Meskipun merasa tidak puas, individu terkadang bersikap tetap setia terhadap pekerjaannya, sambil menunggu datangnya perubahan kebijakan atasan yang mengelola lembaga/institusi itu. Ia masih bersikap optimis kalau suatu ketika perubahan yang lebih baik dari sekarang pasti akan dapat terjadi bila ada perubahan aturan/pimpinan. Dengan kata lain, loyalitas atau kesetiaan individu bersangkutan muncul sebagai akibat adanya harapan untuk memperoleh sesuatu yang lebih baik di masa mendatang.

4. Bersikap pasif dan Acuh tak Acuh (*Neglect*)

Adakalanya tidak setiap individu memiliki sikap yang sama dengan individu lain. Bisa saja karena merasa tidak diperhatikan perasaannya selama ini, individu mengambil sikap tidak peduli terhadap pekerjaannya. Ia sering datang terlambat ke kantor, sering tidak hadir (mangkir), bahkan sengaja melakukan kesalahan dalam pekerjaannya.

Sikap tidak peduli (*neglect*) dan keluar kerja cenderung merupakan tindakan yang bersifat destruktif, artinya tidak baik bagi pihak institusi. Namun, bisa jadi dianggap positif bagi individu yang bersangkutan. Sementara itu, sikap tetap loyal (*setia*) bekerja ataupun protes terhadap atasan merupakan tindakan yang bersifat membangun (*konstruktif*) untuk kebaikan bagi kedua belah pihak, yaitu lembaga dan individu yang bersangkutan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Individu yang memasuki dewasa muda sering kali melakukan hal tersebut kalau ia menghadapi masalah ketidakpuasan dalam kerja. Setiap individu tentu mengambil tindakan itu dengan pertimbangannya masing-masing demi perbaikan nasib hidup mereka. Jelasnya, keputusan untuk memilih bersikap aktif ataupun pasif amat tergantung kondisi atau tingkat kepuasan kerja individu. Jadi, setiap orang boleh jadi akan menentukan suatu keputusan dengan yang diambil orang lain.

Mengingat begitu banyaknya dampak ketidakpuasan kerja tersebut, maka pihak lembaga atau perusahaan mesti mengambil langkah cerdas guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja bagi seluruh karyawan. Adapun langkah-langkah yang bisa diambil, menurut Agoes Dariyo (2008: 86), ialah sebagai berikut:

1. Kebijakan Manajemen

Pihak manajemen tentu diharapkan dapat memiliki kebijakan yang transparan terhadap semua karyawan. Perlunya pendekatan dialogis terbuka secara berkala (setiap bulan, triwulan, caturwulan, semester) antara pimpinan dan bawahan. Dalam hal ini, pihak manajemen mengutarakan masalah-masalah yang penting, tantangan-tantangan, dan hambatan-hambatan yang dihadapi karyawan.

Tidak menutup kemungkinan, pihak perusahaan memberitahukan kondisi keuangan secara umum berkenaan

dengan surplus atau defisit. Dengan mengetahui hal tersebut, para karyawan akan dapat memahami dan menerima kondisi perusahaan sehingga mereka pun akan dapat bekerja secara maksimal, bahkan akan berupaya untuk selalu meningkatkan produktivitas kerja mereka.

2. Kondisi Lingkungan Kerja

Karyawan akan bekerja dengan baik dan nyaman apabila lingkungan perusahaan tidak terlalu panas, pengap, atau dingin. Karena itu, perusahaan diharapkan selalu memerhatikan kondisi lingkungan kerja senyaman mungkin. Walaupun karyawan yang bekerja di lapangan (tempat terbuka), juga dijamin keselamatannya.

3. Sistem Penggajian dan Bonus

Karyawan lama yang tidak pernah mengalami kenaikan gaji karena mengetahui sistem kenaikan gaji dari pihak manajemen, sering merasa tidak puas yang ditandai dengan perasaan tidak puas yang ditandai dengan perasaan mengeluh, protes, dan menentang perusahaan. Untuk menjembatani masalah ini, selayaknya perusahaan memberitahukan kebijakan manajemen dalam sistem penggajian kepada seluruh karyawan, dari tingkat atas sampai paling bawah. Apabila perusahaan mengalami surplus, sebaiknya manajemen secara bijak memberikan bonus tahunan kepada seluruh karyawan. Namun, apabila

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

mengalami defisit, perusahaan memberitahukan dengan baik-baik, jujur, dan objektif. Hal ini akan dapat diterima oleh karyawan tanpa prasangka buruk.

4. Sistem Pengembangan Karier (Promosi)

Setiap karyawan mengharapkan dirinya mengalami kenaikan jenjang kariernya dengan baik, tanpa hambatan yang berarti. Sistem pengembangan karier yang mapan (*establish*) ditandai dengan standarisasi penilaian secara objektif terhadap seluruh karyawan tanpa kecuali (tidak diskriminatif), dan hal itu akan mengurangi masalah ketidakpuasan kerja karyawan. Sebaliknya, apabila sistem promosi tidak jelas, semrawut, diskriminatif, dan penilaian yang tidak objektif untuk kenaikan jenjang karier, tentu akan berakibat fatal. Karyawan akan cenderung tidak puas dalam kerja, sehingga menimbulkan masalah dan mengganggu aktivitas dalam perusahaan.

5. Peningkatan Komunikasi Efisien dan Efektif antara Atasan-Bawahan

Sering kali kepuasan kerja seseorang bukan hanya terletak pada berapa besarnya gaji yang diterima setiap bulannya, tetapi bagaimana kondisi hubungan komunikasi antara atasan-bawahan. Karena memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, masing-masing tidak sempat memiliki kesempatan untuk berkomunikasi secara terbuka, akrab,

dan saling pengertian. Oleh karena itu, diharapkan agar atasan lebih dahulu berinisiatif mengadakan pendekatan secara pribadi terhadap setiap karyawan (bawahan) sehingga karyawan merasa diperhatikan, dibutuhkan, dan dihargai sebagai individu yang utuh. Dengan terciptanya hubungan manusiawi tersebut, diharapkan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

D. Karakteristik Pekerjaan

Anwar Prabu Mangkunegara (2008), menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan ialah identifikasi terhadap beragam dimensi pekerjaan yang secara simultan dilakukan untuk memperbaiki efisiensi organisasi dan kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan juga dimaknai sebagai atribut-atribut tugas yang memiliki sifat penting dan khusus.

Karakteristik kerja dapat juga diartikan sebagai suatu perancangan kegiatan kerja karyawan yang disusun berdasarkan keinginan dan kemampuan karyawan tersebut; karyawan bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan nilainya, juga bertujuan untuk menambah kepuasan kerja dengan pekerjaan yang tepat, dan mengetahui kinerjanya dari umpan balik dari perusahaan, sebagai hasil yang diberikannya kepada perusahaan.

Karakteristik pekerjaan merupakan tindak lanjut dari proses rancangan pekerjaan. Model karakteristik pekerjaan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

ini berupaya untuk menjelaskan situasi dan merancang pekerjaan efektif bagi individu dengan menggunakan pendekatan *contingency* (R. Kreitner dan A. Kinicki, 2005: 264). Dalam istilah umum, dimensi inti pekerjaan adakah karakteristik umum yang ditemukan pada berbagai tingkatan pekerjaan. Dimensi inti dari karakteristik pekerjaan ini selanjutnya digambarkan sebagai berikut :

1. Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) ialah tingkat sampai di mana pekerjaan memerlukan individu yang mampu melakukan berbagai tugas yang mengharuskannya menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda.
2. Identitas tugas (*task identity*) ialah tingkat sampai di mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh proses bagian pekerjaan yang diidentifikasi.
3. Arti tugas (*task significance*) ialah tingkat sampai di mana pekerjaan berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain.
4. Otonomi (*autonomy*) ialah tingkat sampai di mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.

5. Umpan balik (*feedback*) adalah tingkatsampai di mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seseorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai efektivitas kerjanya.

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) dari Hackman dan Oldham, menurut Hendriyadi (2015), ialah suatu pendekatan terhadap pemerkayaan jabatan (*job enrichment*) yang dispesifikasikan ke dalam 5 dimensi karakteristik inti, yaitu keragaman keterampilan (*skill variety*), jati diri dari tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feedback*).

Setiap dimensi inti dari pekerjaan tersebut mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang; semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya kian berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejemuhan atau kebosanan. Dengan memberi kebebasan kepada karyawan dalam menangani tugas akan membuatnya mampu menunjukkan inisiatif dan upaya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dengan demikian, desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi. Kelima karakteristik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

kerja ini akan memengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu mengalami makna kerja, memiliki tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan memengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, dan ketidakhadiran serta perputaran karyawan

Karakteristik pekerjaan seorang karyawan jelas terlihat melalui desain pekerjaannya. Desain pekerjaan menentukan cara pekerjaan itu dilakukan. Oleh karenanya, desain pekerjaan sangat memengaruhi perasaan karyawan terhadap sebuah pekerjaan; seberapa pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya; dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan.

Perlulah dipahami, rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, pindah kerja, dan kerusakan yang disengaja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi maka akan rendah tingkat kemangkirannya. Demikian sebaliknya, seorang pekerja yang tingkat kepuasannya rendah akan banyak mangkirnya (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2008).

E. Kesimpulan

Dari ulasan panjang mengenai kepuasan kerja, dapat penulis simpulkan beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan, dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.
2. Setidaknya ada empat faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja bagi seorang individu, yaitu faktor fisiologis, psikologis, sosial, dan finansial.
3. Ada beberapa dampak atau akibat yang dapat ditimbulkan oleh seorang individu yang mengalami ketidakpuasan dalam bekerja, yakni bersikap aktif (*exit dan voice*), dan pasif (*loyalty dan neglect*). Sikap tersebut dapat dijabarkan lagi menjadi keluar dari pekerjaan (*exit*); protes (*voice*); tetap setia (*loyalty*); dan bersikap pasif dan acuh tak acuh (*neglect*).
4. Karakteristik kerja dapat diartikan sebagai suatu perancangan kegiatan kerja karyawan yang disusun berdasarkan keinginan dan kemampuan karyawan tersebut; karyawan bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan nilainya, juga bertujuan untuk menambah kepuasan kerja dengan pekerjaan yang tepat, dan mengetahui kinerjanya dari umpan balik dari perusahaan, sebagai hasil yang diberikannya kepada perusahaan.[]

Bab III

DISIPLIN KERJA

A. Pengertian Disiplin Kerja

Untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan kerja sama yang serasi dalam tim kerja dan kesadaran yang tinggi bagi setiap anggota organisasi untuk bekerja sama secara bersungguh-sungguh, serta patuh terhadap peraturan yang telah disepakati. Secara umum, kedisiplinan seseorang dapat dilihat dari perilaku orang tersebut dalam menjalankan tugasnya. Secara lebih mendalam, kedisiplinan memuat dimensi sikap yang melibatkan mental seseorang.

Ada beberapa pengertian disiplin yang dikemukakan oleh para ahli. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:129) menyatakan bahwa disiplin kerja ialah pelaksanaan manajemen untuk meneguhkan pedoman-pedoman organisasi. Sementara itu,

Soegeng Prijodarminto (1993) mengartikan disiplin sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan atau ketertiban. Dalam hal ini, sikap dan perilaku tersebut tercipta melalui proses pembinaan keluarga, pendidikan, dan pengalaman, atau pengenalan dari keteladanan lingkungannya.

Pandi Afandi (2016: 1) mengartikan disiplin kerja sebagai suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja, dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja, kemudian diketahui pula oleh orang-orang yang tergabung dalam organisasi sehingga mereka tunduk pada tata tertib yang ada. Lebih jauh, mereka juga menjalankan peraturan tersebut dengan senang hati sehingga tercipta dan terbentuk serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Gibson, Ivancevich, dan Donelly (1996) mendefinisikan disiplin sebagai penggunaan beberapa bentuk hukuman atau sanksi apabila karyawan melakukan suatu penyimpangan. Penggunaan hukuman digunakan apabila manajer dihadapkan pada permasalahan perilaku bawahan yang tidak sesuai dengan peraturan dan prestasi kerja yang di bawah standar perusahaan. Dalam konteks ini, disiplin berkaitan erat dengan hukuman dan peraturan. Artinya, seseorang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

dikatakan tidak disiplin apabila ia melanggar suatu peraturan sehingga dijatuhi hukuman oleh atasannya.

Veithzal Rivai (2004: 444) mengartikan disiplin kerja sebagai suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan para karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku, serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dalam hal ini, disiplin kerja hanyalah difungsikan sebagai alat yang dimaksudkan untuk mendisiplinkan sikap atau perilaku seseorang (bawahan) sehingga sesuai dengan peraturan atau norma yang ada.

Stuart Emmel (2001) mendefinisikan disiplin sebagai suatu sistem aturan untuk mengendalikan perilaku. Fungsi utama disiplin di tempat kerja ialah mendorong karyawan yang belum memuaskan untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Titik fokus pada peningkatan berarti bahwa disiplin ialah mengenai mencoba untuk mencapai, dan tidak menggunakan tuduhan atau maksud yang buruk. Hukuman dipergunakan hanya pada masa tertentu, ketika cara yang lain telah gagal.

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa disiplin kerja ialah suatu proses tindakan yang akan mengendalikan perilaku seseorang yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban pada perusahaan atau organisasi tersebut. Dan, hukuman ialah cara terakhir setelah semua cara

yang sebelumnya digunakan tidak lagi mampu dilaksanakan lagi. Jadi, disiplin itu bukan suatu penindasan yang akan mengurung gerak-gerik seseorang, tetapi sekadar alat untuk mencegah perilaku yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan.

B. Pentingnya Disiplin Kerja

Menurut Malayu Hasibuan (2006: 194–198), disiplin yang baik mestilah mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini tentu akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh sebab itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, apabila para bawahannya berdisiplin baik.

Peraturan tentu sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Jelasnya, perusahaan sulit mencapai tujuannya apabila karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan perusahaan dikatakan baik apabila

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada.

Dalam hal ini, hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Peraturan tanpa disertai pemberian hukuman yang tegas dan adil bagi pelanggarnya tentu tidak akan mampu menjadi alat pendidikan bagi karyawan.

Dengan demikian, jelaslah bagi kita bahwa kedisiplinan karyawan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, berdedikasi, dan berdisiplin terhadap peraturan perusahaan, pasti sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Sebab, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan atau kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Inilah alasan pentingnya disiplin kerja bagi perusahaan.

C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Markum Singodimedjo (2009) menyatakan bahwa ada banyak faktor yang memengaruhi disiplin kerja karyawan di sebuah perusahaan. Di antaranya ialah besar/kecilnya pemberian kompensasi, ada/tidaknya keteladanan pemimpin perusahaan, ada/tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan, ada/tidaknya pengawasan pimpinan, ada/tidaknya perhatian

terhadap para karyawan, dan diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin kerja. Ulasan lengkapnya ialah sebagai berikut:

1. Besar/Kecilnya Pemberian Kompensasi

Besar atau kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin kerja. Para karyawan biasanya akan mematuhi segala peraturan yang berlaku apabila ia merasa bahwa kerja keras yang dilakukannya akan memperoleh balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah diberikannya pada perusahaan atau organisasi. Apabila ia menerima kompensasi yang memadai, tentu ia dapat bekerja dengan tenang, tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

Namun, apabila karyawan menerima kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka usaha kerja yang dilakukannya akan terganggu, bahkan ia akan berusaha mencari tambahan penghasilan lain di luar atau dalam sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin ke luar, atau memanfaatkan pekerjaannya sebagai sarana untuk menambah penghasilan.

Dengan demikian, jelaslah bagi kita bahwa dengan pemberian kompensasi yang pantas dan cukup, maka sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja dengan tenang dan nyaman. Bahkan, ia akan senantiasa berusaha menegakkan disiplin kerja. Sebab, dengan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

menerima kompensasi yang wajar, pantas, dan cukup, maka kebutuhannya primernya akan dapat terpenuhi sehingga ia dapat bekerja secara maksimal.

2. Ada/Tidaknya Keteladanan Pemimpin Perusahaan

Keteladanan pemimpin tentunya sangat penting sekali. Sebab, dalam suatu perusahaan atau organisasi, semua karyawan akan memerhatikan cara pemimpin mampu menegakkan disiplin dalam dirinya, dan cara ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

Penting untuk dipahami bahwa pemimpin merupakan contoh yang akan ditiru oleh bawahannya dalam bersikap. Oleh sebab itu, apabila seorang pemimpin menginginkan tegaknya peraturan disiplin dalam perusahaan, maka ia ialah orang pertama yang mempraktikkan agar dapat diikuti oleh karyawan lainnya. Di sinilah, seorang pemimpin amat perlu memberikan teladan bagi bawahan yang dipimpinnya.

3. Ada/Tidaknya Aturan Pasti yang Dapat Dijadikan Pegangan

Pembinaan disiplin tentu tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi atau perusahaan manakala tidak ada peraturan yang tertulis dan pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan apabila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang

dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

Dengan demikian, adanya aturan tertulis dan jelas sesungguhnya amat penting. Sebab, para karyawan akan memperoleh kepastian mengenai pedoman apa saja yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Adanya peraturan tertulis yang jelas dan pasti akan menghindarkan karyawan dari perilaku yang tidak sesuai dengan peraturan tersebut lantaran ia mengetahui secara pasti konsekuensi yang akan diterimanya jika tetap melakukan suatu pelanggaran.

4. Keberanian Pemimpin dalam Mengambil Tindakan

Apabila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian dari pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Melalui tindakan terhadap perilaku indisipliner, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya akan berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa di masa mendatang.

Pada situasi demikian, maka semua karyawan akan menghindari sikap yang melanggar aturan yang pada akhirnya akan menimbulkan kerugian pada perusahaan. Sebaliknya, apabila pemimpin tidak berani mengambil tindakan tegas, walaupun sudah jelas terjadi pelanggaran yang dibuat oleh karyawan, maka akan berdampak kepada suasana kerja dalam perusahaan/organisasi. Karyawan pastinya akan meragukan pentingnya berdisiplin di tempat kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

5. Ada/Tidaknya Pengawasan Pimpinan

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

6. Ada/Tidaknya Perhatian terhadap Para Karyawan

Karyawan adalah manusia yang memiliki perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Sebagai manusia, karyawan tidak hanya membutuhkan penghargaan dengan pemberian kompensasi yang tinggi, tetapi juga memerlukan perhatian besar dari pemimpin. Karyawan pasti menginginkan agar pemimpinnya mampu mendengar keluhan dan mengetahui kesulitannya sehingga dapat dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.

Sementara itu, pemimpin yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Sebab, ia bukan hanya dekat secara fisik dengan karyawannya, melainkan juga dekat secara batin. Pemimpin yang demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh karyawan. Akibatnya, prestasi dan

semangat kerja karyawan akan meningkat. Bahkan, ia akan sangat merasa nyaman untuk bekerja di bawah pemimpin yang selalu perhatian.

7. Ragam Kebiasaan yang Mendukung Disiplin Kerja

Ada banyak kebiasaan positif yang tentu dapat mendukung tegaknya disiplin kerja karyawan. Di antaranya ialah kebiasaan saling menghormati apabila karyawan bertemu di lingkungan kerja; melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktu sehingga karyawan akan turut bangga dengan pujian tersebut; sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan yang berhubungan dengan nasib dan pekerjaannya; dan memberi tahu apabila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja, dan sebagainya.

D. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Hani Handoko (1994) menyatakan bahwa pelaksanaan atau pembinaan disiplin kerja ialah usaha untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan dengan maksud untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu secara terperinci dan rutin.

Pelaksanaan disiplin kerja terhadap karyawan merupakan proses dorongan terhadap karyawan agar ia mematuhi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

peraturan dengan penuh tanggung jawab. Pelaksanaan disiplin kerja dapat dikatakan sebagai sistem penegakan disiplin yang berlangsung secara terus-menerus, dan bersifat dinamis. Pelaksanaan disiplin kerja berawal dari pembuatan peraturan yang dilandasi tujuan. Selanjutnya, peraturan tersebut disosialisasikan kepada para karyawan.

Selanjutnya, dilakukan upaya pengawasan pelaksanaan peraturan. Hasil pengawasan diperiksa untuk melihat adakah kesesuaian antara peraturan dengan realitas di lapangan. Apabila ada penyimpangan perilaku, maka diadakan pendisiplinan. Setelah itu, diadakan lagi sosialisasi dengan yang lebih efektif. Langkah-langkah atau tahapan-tahapan pelaksanaan disiplin kerja secara jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pembuatan Peraturan

Tahap pertama pelaksanaan disiplin kerja ialah dengan dibuatnya suatu peraturan. Kita paham bahwa peraturan dibuat berdasarkan tujuan yang jelas. Yaitu, sesuai dengan harapan atau cita-cita yang ingin dicapai pada masa yang akan datang. Dalam hal ini, proses pembuatan peraturan mestilah dibuat bersama-sama sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Namun, tentunya pembuatan peraturan mutlak dimiliki oleh pemimpin perusahaan, sementara bawahan biasanya tinggal mematuhi peraturan yang berlaku.

2. Sosialisasi Peraturan

Setelah peraturan dibuat, upaya selanjutnya ialah sosialisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan, terutama karyawan. Peraturan dapat disosialisasikan kepada karyawan dalam suatu acara khusus yang dilengkapi dengan bukti sosialisasi, seperti daftar hadir, surat undangan, dan sebagainya. Peraturan yang tidak disosialisasikan akan sulit diterapkan. Sebab, biasanya akan muncul anggapan karyawan bahwa peraturan itu tidak pernah ada. Dengan demikian, karyawan akan menganggap bahwa pelanggaran atas peraturan yang belum disosialisasikan ialah sah-sah saja.

3. Pengawasan

Peraturan yang telah disosialisasikan selanjutnya perlu diawasi dalam pelaksanaannya. Dengan adanya pengawasan, kemungkinan terjadi pelanggaran menjadi kecil. Tanpa pengawasan, para karyawan akan merasa bebas, dan cenderung mengabaikan peraturan. Namun, pengawasan sebenarnya tidak perlu dilakukan secara ketat agar karyawan mampu bekerja secara nyaman. Oleh karenanya, dalam pengawasan amat diperlukan komunikasi yang efektif dan intens antara atasan atau pemimpin selaku pengawas, dan bawahan selaku yang diawasi.

4. Pemeriksaan

Tahapan atau langkah selanjutnya ialah pemeriksaan. Pemeriksaan ialah kegiatan mengidentifikasi apakah temuan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

di lapangan termasuk dalam masalah atau bukan. Beberapa cara dapat dilakukan untuk mengungkapkan suatu masalah, yaitu dengan melihat secara langsung fakta yang sebenarnya terjadi; menentukan bahwa perilaku tersebut termasuk dalam kategori menyimpang atau tidak; dan menentukan jenis masalah, apakah termasuk persoalan individu atau menyangkut perusahaan.

5. Pendisiplinan

Pendisiplinan merupakan suatu tindakan berdasarkan pertimbangan tertentu untuk mengubah perilaku bawahan yang menyimpang dari peraturan. Apabila tindakan ini tidak dilakukan pada waktu terjadi pelanggaran, maka akan menimbulkan masalah disiplin kerja yang lebih besar, bahkan akan melemahkan semangat kerja karyawan yang lain. Oleh karena itu, pemimpin atau atasan harus melakukan tindakan tegas; tidak mendiamkan pelanggaran sehingga tidak mengundang gunjingan dari karyawan lain yang tidak melakukan suatu pelanggaran.

E. Hubungan Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja

Tidaklah dipungkiri bahwa kedisiplinan kerja menjadi salah satu faktor penentu produktivitas kerja. Kita dapat melihat produktivitas sebuah instansi pemerintahan yang kurang baik lantaran para karyawannya tidak berdisiplin

dalam bekerja. Banyak karyawan yang dapat keluar kantor pada saat jam kerja untuk melakukan kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan.

Sementara itu, kita dapat melihat sebuah instansi perusahaan swasta yang dikelola secara profesional justru mampu menunjukkan produktivitas tinggi. Hal ini ternyata amat dipengaruhi oleh kedisiplinan karyawan yang bekerja di sana. Biasanya, lantaran adanya peraturan yang ketat, dan sanksi yang tegas bagi para pelanggar peraturan, maka mereka bekerja secara disiplin.

Dengan demikian, jelaslah bagi kita bahwa disiplin kerja amat berhubungan dengan produktivitas kerja. Disiplin kerja yang tinggi biasanya juga akan berpengaruh terhadap produktivitas yang kian meningkat. Sementara itu, disiplin kerja yang rendah, sudah pasti akan menurunkan tingkat produktivitas perusahaan.

Oleh karena itu, amatlah wajar sebenarnya apabila perusahaan-perusahaan menuntut para karyawan untuk selalu meningkatkan kedisiplinan kerja mereka. Bahkan, tanpa ragu perusahaan akan memberikan iming-iming *reward*, baik berupa kenaikan gaji, pangkat, hadiah berlibur, dan sebagainya, dengan harapan agar para karyawan termotivasi untuk bekerja lebih disiplin.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

F. Kesimpulan

Dari ulasan mengenai disiplin kerja di bab ini, maka dapat penulis simpulkan beberapa poin penting, yang di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Pengertian disiplin kerja ialah pelaksanaan manajemen untuk memperkuat pedoman-pedoman organisasi.
2. Disiplin yang baik mestilah mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
3. Ada banyak faktor yang memengaruhi disiplin kerja karyawan, diantaranya adalah besar/kecilnya pemberian kompensasi, ada/tidaknya keteladanan pemimpin perusahaan, ada/tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan, ada/tidaknya pengawasan pimpinan, ada/tidaknya perhatian terhadap para karyawan, dan diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin kerja.
4. Pelaksanaan atau pembinaan disiplin kerja ialah usaha untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan dengan maksud untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik-teknik

pelaksanaan pekerjaan tertentu secara terperinci dan rutin.

5. Disiplin kerja amat berhubungan dengan produktivitas kerja. Disiplin kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap produktivitas yang meningkat. Sementara itu, disiplin kerja yang rendah akan menurunkan tingkat produktivitas perusahaan.[]

Bab IV

MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *move* yang berarti “bergerak”. Definisi motivasi sering kali diperdebatkan. Antara satu orang dengan orang lainnya boleh jadi berbeda pandangan mengenai makna motivasi. Namun, dengan merujuk asal katanya, secara sederhana kita bisa mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang menggerakkan atau mendorong seseorang atau kelompok orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

Motivasi mestilah memiliki unsur motif (*motive*) di dalamnya. Motif dalam kamus bahasa Indonesia sering dimaknai sebagai alasan atau sebab. Dengan demikian, motivasi harus mempunyai sebab atau alasan yang

mendorong seseorang tertarik atau berkeinginan untuk melakukan suatu hal. Motif ini tentunya bisa berasal dari dalam dan luar. Oleh karenanya, motivasi dibagi ke dalam dua macam: motivasi eksternal dan internal.

1. Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri. Motivasi ini dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu motivasi eksternal positif dan eksternal negatif. Motivasi eksternal positif adalah motivasi yang biasanya berupa hadiah, atau iming-iming yang membangkitkan niat orang untuk berbuat sesuatu, misalnya upah, komisi, intensif, promosi, dan sebagainya.

Sementara itu, motivasi eksternal negatif ialah sesuatu yang dipaksakan dari luar agar seseorang menghindari sesuatu yang tidak diinginkan. Misalnya, sanksi, hukuman, peraturan, tata tertib, ancaman PHK, dan sebagainya. Motivasi eksternal negatif ini tentu dapat menyebabkan seseorang bekerja di bawah tekanan. Sebab, suatu pekerjaan akan dilakukan dengan niatan untuk sekadar menghindar.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa motivasi eksternal bersifat sementara, tergantung, dan tidak stabil. Artinya, dorongan untuk melakukan sesuatu bukan berasal dari kesadaran diri atau individu, melainkan ada stimulus yang berasal dari luar diri, sehingga ia melakukan sesuatu. Karena itu, kekuatan motivasi eksternal amat cepat bisa memudar.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

2. Motivasi Internal

Motivasi internal ialah motivasi dari dalam diri sendiri. Jenis motivasi ini dapat dibagi menjadi dua kelompok, sebagaimana pembagian motivasi eksternal, yaitu motivasi internal positif dan internal negatif. Motivasi internal positif biasanya muncul karena keinginan untuk tumbuh berkembang dan mengekspresikan diri. Misalnya, seseorang ingin karier yang lebih baik, aktualisasi diri, dan sebagainya.

Motivasi internal negatif muncul karena tekanan, ancaman ketakutan atau kekhawatiran. Misalnya, seorang karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat lantaran takut tertinggal oleh kelompok karyawan yang lain, takut kehilangan pekerjaan, takut gajinya dipotong, takut dipindah tugaskan, dan sebagainya.

Jelasnya, motivasi internal sifatnya lebih permanen, mandiri, dan stabil. Karena dorongan berasal dari dalam, kondisi kejiwaan orang yang bersangkutan ialah yang menentukan kuat atau tidaknya motivasi, dan berlangsung lama atau tidaknya. Tetapi, secara umum dapat dikatakan bahwa sesuatu yang dari dalam ini akan lebih permanen.

Dengan demikian, jelaslah bagi kita bahwa motivasi internal lebih permanen, mandiri, dan lebih stabil daripada motivasi eksternal. Sebab, motivasi internal tidak tergantung pada pihak lain (sepenuhnya tergantung pada diri sendiri). Namun, karena kita ialah makhluk sosial, maka lingkungan

sekitar sebenarnya amat mudah memengaruhi (Anton Irianto, 2005: 53–55).

Kita mestilah mengakui bahwa mayoritas manusia cenderung berpikir dan bersikap negatif. Penyebabnya tak lain karena adanya lingkungan negatif yang mungkin terus memberikan pengaruh. Meski demikian, apabila kita mampu menguatkan motivasi diri untuk berbuat positif, terutama menguatkan motivasi internal kita, niscaya kita akan mampu mengatasi ragam pengaruh yang datangnya dari lingkungan yang negatif.

B. Ciri-ciri Motivasi

Orang yang termotivasi sesungguhnya dapat dilihat dari ciri-ciri yang melekat pada diri orang tersebut. Demikian halnya dengan para karyawan yang memiliki motivasi besar dalam bekerja. Tentunya, mereka memiliki ciri-ciri khusus yang dapat kita diketahui, atau mungkin malah terlihat oleh mata telanjang. Di antara ciri-ciri motivasi kerja yang tinggi dari karyawan ialah sebagai berikut:

1. Tingkat Absensi yang Rendah

Ciri-ciri motivasi karyawan meningkat atau tinggi yang pertama kali ditunjukkan ialah dari absensi (ketidakhadiran) yang rendah. Artinya, ia jarang atau malah tidak pernah melakukan kealpaan dan izin. Dengan kata lain, tingkat

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

kehadirannya amat bagus dan selalu terjaga. Sebab, ia amat termotivasi untuk terus bekerja.

2. Eksekusi Menjadi Cepat

Ciri-ciri berikutnya ditunjukkan dengan penyelesaian pekerjaan yang cepat. Seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan selalu tertantang untuk melakukan eksekusi kerja dengan cepat dan tepat waktu. Baginya, kecepatan dan ketepatan waktu merupakan harga mati. Sebab, ia tidak tertarik untuk sekadar melambatkan eksekusi kerja, terlebih apabila pekerjaan punya target yang jelas.

3. Tidak Pernah atau Jarang Melakukan Kesalahan

Ciri-ciri motivasi kerja karyawan meningkat yang ketiga ialah ditunjukkan dengan tidak pernah atau sangat jarang melakukan kesalahan atau keteledoran, baik dalam hal eksekusi kerja maupun penerimaan terhadap pengarahan yang diberikan dari atasan. Bahkan, seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya cenderung menjadi seorang perfeksionis.

4. Respons yang Meningkat

Seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja biasanya akan memiliki respons yang cepat. Semua instruksi dari atasan senantiasa dijalankannya secara baik.

ia tidak pernah tertarik untuk mengecewakan atasannya. Alhasil, ia akan selalu meningkatkan respons dirinya, dan tidak tertarik untuk melewatkannya yang penting dalam pekerjaannya.

5. Selalu Tertarik untuk Terlibat

Ciri-ciri motivasi yang tinggi dari seorang karyawan selanjutnya ialah ditunjukkan dengan ketertarikannya untuk senantiasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan kebersamaan, semisal acara makan malam bersama dengan tim, atau sekadar berkumpul-kumpul dengan tim di suatu tempat. Sederhananya, setiap kali ada program atau proyek organisasi atau perusahaan, ia akan selalu tertarik untuk terlibat di dalamnya.

Selain ciri-ciri tersebut, tentunya masih banyak ciri-ciri motivasi yang lain. Di antaranya ialah tekun menjalankan tugas, ulet menghadapi kesulitan, menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah, lebih senang bekerja, senang memecahkan berbagai masalah, tidak mudah menyerah atau melepaskan sesuatu yang telah menjadi keyakinannya, dan sebagainya.

C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi adalah proses psikologis yang terjadi di dalam diri manusia, yang tentunya dipengaruhi oleh beberapa

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

faktor. Faktor yang memengaruhi motivasi itu terdiri atas faktor internal, yaitu faktor yang memengaruhi motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang; dan faktor eksternal, yaitu faktor yang memengaruhi motivasi yang berasal dari luar diri seseorang.

1. Faktor Internal yang Memengaruhi Motivasi

Faktor internal yang memengaruhi motivasi pada seseorang antara lain ialah keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa. Penjelasan lengkapnya ialah sebagai berikut:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup (*survive*) merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi. Untuk mempertahankan hidup ini setiap individu pasti rela mengerjakan hal apa saja; terlepas apakah pekerjaan itu baik atau jelek; halal atau haram; berat atau ringan; dan sebagainya. Keinginan besar untuk tetap hidup menjadi suatu keharusan bagi setiap manusia. Oleh karenanya, hidup mestilah diperjuangkan, bukan sekadar dijalani apa adanya.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda atau sesuatu biasanya akan mendorong seseorang untuk rela

melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita lihat dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat. Seseorang yang ingin memiliki barang mewah, seperti rumah, mobil, dan sebagainya, terkadang mendorong seseorang bekerja siang-malam sampai akhirnya keinginannya terwujud.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Pada umumnya, seseorang sudi bekerja keras disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang rela mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Bahkan, bagi sebagian orang terkadang dorongan terbesar mereka untuk bekerja bukan lagi uang atau harta, tetapi sekadar memperoleh penghargaan.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Apabila kita urai, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat. Keinginan untuk

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

memperoleh pengakuan juga menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi. Kuatnya keinginan untuk memperoleh pengakuan sering kali mendorong seseorang untuk rela melakukan berbagai hal, sekalipun boleh jadi ia telah memiliki harta atau kekayaan yang berlimpah.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa mendorong seseorang untuk bekerja. Terkadang keinginan untuk berkuasa ini juga dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji. Namun, cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Ketika seseorang telah memiliki harta, pengakuan, dan lain sebagainya, maka faktor ingin menduduki kekuasaan amatlah kuat. Sebab, secara psikologis setiap orang, apabila tidak bisa mengontrol diri, pasti ingin berkuasa atas orang lain.

2. Faktor Eksternal yang Memengaruhi Motivasi

Selain faktor internal tersebut, faktor eksternal tentu juga memegang peranan penting dalam meningkatkan dan menurunkan motivasi kerja seseorang. Dalam hal ini, terdapat ragam faktor eksternal, di antaranya ialah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel. Uraian lengkapnya ialah sebagai berikut:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja ialah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang tengah melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja yang ada di antara orang-orang di tempat kerja tersebut. Lingkungan kerja yang kondusif biasanya akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi adalah sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri dan keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Setiap orang tentunya ingin memperoleh kompensasi yang layak, memadai, bahkan berlebih untuk pekerjaannya. Bahkan, terkadang mereka rela bekerja lebih giat dari biasanya untuk memperoleh hal tersebut.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan ialah memberikan pengarahan, dan membimbing kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Supervisi yang baik tentunya akan amat memengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Sebaliknya, motivasi yang buruk sering kali menyebabkan seseorang malas-malasan bekerja.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan rela bekerja keras; mati-matian mengorbankan sesuatu yang ada pada dirinya untuk perusahaan, terlebih kalau orang yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Sebaliknya, seseorang akan bekerja asal-asalan, sering melakukan pelanggaran, dan sebagainya lantaran ia merasa bahwa perusahaan tidak memberikan jaminan karier yang jelas kepadanya. Oleh karenanya, perusahaan yang baik hendaknya memberikan jaminan pekerjaan yang jelas bagi para karyawannya.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi,

melainkan pada suatu masa juga berharap akan memperoleh kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Harapan inilah yang terkadang memengaruhi motivasi bekerja para karyawan. Bahkan, banyak di antara mereka bekerja dengan keras dan giat semata-mata untuk mengincar jabatan tertentu di perusahaan. Jabatan yang lebih tinggi, tentunya akan berpengaruh terhadap kompensasi, beban kerja, dan sebagainya.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat melindungi dan mengatur para karyawan. Peraturan setiap perusahaan biasanya berbeda-beda. Ada perusahaan yang menerapkan peraturannya secara ketat, lunak, dan fleksibel. Dan, hal ini ternyata berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja seseorang.

Demikianlah penjelasan mengenai ragam faktor yang memengaruhi motivasi kerja seseorang, baik faktor internal yang memengaruhi motivasi maupun faktor eksternal yang memengaruhi motivasi. Tegasnya, seluruh faktor tersebut amatlah berpengaruh terhadap motivasi seseorang dalam

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

bekerja. Apabila seseorang bekerja giat atau sebaliknya, maka sebenarnya kita bisa mencermati faktor-faktor yang berpengaruh terhadapnya.

D. Teori-teori Motivasi

Secara sederhana, kita dapat mengartikan motivasi sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Kuatnya motivasi individu akan menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya bekerja dan kehidupan lainnya.

Untuk memahami tentang motivasi, kita tentu akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi. Diantaranya ialah teori hierarki kebutuhan; teori motivasi berprestasi; teori ERG; teori dua faktor; teori keadilan; teori penetapan tujuan; teori harapan; teori penguatan dan modifikasi perilaku; serta teori kaitan imbalan dengan prestasi. Adapun uraian lengkapnya ialah sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Abraham Maslow, dalam Djoko Purwanto (2006: 28–29), yang terkenal dengan teori hierarki/jenjang kebutuhan (*hierarchy of needs theory*) menyatakan bahwa manusia pada

dasarnya memiliki lima kebutuhan yang bertingkat-tingkat, mulai dari kebutuhan yang paling dasar (asasi) sampai pada kebutuhan aktualisasi diri. Menurut teori ini, untuk menuju pada jenjang kebutuhan yang lebih tinggi, seseorang harus dapat memenuhi kebutuhan yang ada di tingkat bawahnya. Teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow secara lengkap ialah sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) merupakan kebutuhan tingkat pertama dan utama bagi seseorang untuk mempertahankan hidup dan kehidupan (*survival*). Misalnya, kebutuhan manusia akan makan, minum, pakaian, dan rumah (tempat tinggal). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan hidup manusia yang paling dasar, dan setiap manusia memerlukannya tanpa kecuali. Oleh karenanya, kebutuhan fisiologis harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan lainnya dapat dipenuhi.

b. Kebutuhan Keamanan

Setelah kebutuhan dasar manusia dapat dipenuhi, maka manusia berupaya untuk dapat memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan rasa aman dan nyaman (*safety needs*), selamat dari segala macam bahaya yang akan menimpa manusia. Kebutuhan ini sangat diperlukan, karena tanpa adanya rasa aman dari berbagai gangguan yang ada, manusia akan sulit melakukan berbagai kegiatan hidupnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Contoh sederhana, orang merasa tidak aman dan tidak nyaman ketika terjadi kerusuhan, pertikaian, pembakaran, dan penjarahan pusat-pusat pertokoan sebagaimana pernah terjadi di beberapa kota besar di Indonesia. Akibatnya, banyak orang tidak mampu melakukan kegiatan yang produktif. Demikian halnya dengan tempat-tempat yang menjadi pusat konflik di negara-negara Islam di Timur Tengah. Kita bisa melihat betapa kegiatan yang produktif sulit dilakukan.

c. Kebutuhan Sosial

Hierarki ketiga dalam teori Abraham Maslow ialah kebutuhan sosial (*social needs*). Pada dasarnya, kebutuhan sosial berkaitan dengan kegiatan kemasyarakatan, bagaimana seseorang berinteraksi dengan orang lain di dalam suatu kehidupan bermasyarakat. Manusia adalah makhluk sosial yang selalu berhubungan dengan orang lain. Di mana pun kita berada, baik di kota maupun desa, hidup dalam kebersamaan, kegotongroyongan, saling membantu antara yang satu dengan yang lain merupakan kebutuhan yang harus diperhatikan.

Contoh sederhananya ialah kebutuhan kemasyarakatan yang dilakukan oleh suatu masyarakat dalam melakukan kerja bakti di lingkungan masyarakat, seperti kegiatan bersih lingkungan, kegiatan keamanan (ronda), kegiatan gotong royong dalam acara hajatan (seperti acara pernikahan, khitanan, dan sejenisnya). Semua kegiatan kemasyarakatan ini semata-mata dilakukan oleh masyarakat, sebab fitrah

manusia ialah makhluk sosial yang tidak mungkin bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain.

d. Kebutuhan Status

Selain pemenuhan akan kebutuhan dasar, manusia juga ingin memenuhi kebutuhan akan status dirinya. Kebutuhan manusia akan status (*status needs*) berkaitan dengan pengakuan, penghargaan, kedudukan, dan tingkatan sosial di masyarakat. Manusia ingin diakui, dihargai, dan dinilai segala kegiatannya di dalam masyarakat. Seorang warga masyarakat yang ingin diangkat sebagai seorang kepala daerah merupakan salah satu contoh kebutuhan akan status.

Status seseorang dalam suatu masyarakat dapat diukur dari tingkat keimanannya, kebangsawanannya, keilmuannya, jabatannya, atau kekayaannya. Misalnya, seseorang yang berdarah bangsawan akan memiliki keinginan atau motivasi yang jauh lebih besar untuk memenuhi status dirinya. Ia akan merasa “ternoda” apabila orang lain tidak mengakui status kebangsawanannya. Demikian halnya dengan seorang yang berpendidikan tinggi. Ia terkadang tidak ingin disejajarkan statusnya dengan orang yang pendidikannya lebih rendah.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualizations*) merupakan tingkatan kebutuhan yang tertinggi menurut

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Abraham Maslow. Dalam hal ini, yang ditekankan ialah bagaimana seseorang mampu mengaktualisasikan dirinya dalam berbagai kegiatan yang mampu menumbuhkan suatu kreativitas, inovasi-inovasi baru, maupun mampu menunjukkan sikap kearifan atau kebijaksanaan dalam mengambil suatu keputusan penting dalam suatu organisasi.

2. Teori Motivasi Berprestasi

Teori motivasi berprestasi (*achievements motivation theory*) merupakan teori yang dikenalkan oleh David McClelland. Namun, dasar atau landasan teori ini ialah teori kebutuhan Abraham Maslow. Teori yang digagas oleh David McClelland ini, menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 230), berfokus pada tiga kebutuhan: pencapaian, kekuatan, dan hubungan. Hal-hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kebutuhan Pencapaian

Kebutuhan pencapaian atau berprestasi (*need for achievement*) adalah dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil. Kebutuhan ini ialah dorongan untuk berhasil dalam setiap kegiatan. Kebutuhan untuk berprestasi demikian merupakan motivasi bersedianya orang yang bersangkutan untuk bekerja keras dan berkreativitas dalam pekerjaannya. Hal ini dicirikan dengan beberapa hal berikut:

- 1) Selalu menghindari spekulasi dan memiliki tanggung jawab yang tinggi;
- 2) Mempunyai semangat dan ingin unggul dalam setiap kesempatan;
- 3) Cenderung bekerja terus tanpa istirahat dan mempunyai inisiatif yang luar biasa;
- 4) Menghendaki umpan balik dari setiap kegiatannya;
- 5) Senang pada pekerjaan yang menantang dan rela bekerja tanpa mengharapkan imbalan materi; dan
- 6) Rasa kekerabatan yang bersangkutan biasanya rendah.

b. Kebutuhan Kekuatan

Kebutuhan kekuatan (*need for power*) adalah kebutuhan untuk menjadikan individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Kebutuhan akan kekuatan atau disebut juga kekuasaan dapat menjadi motivasi seseorang untuk bekerja dengan baik untuk mencapai kekuasaan dan penghormatan orang. Bahkan, orang bersangkutan rela bekerja keras dengan mengerahkan segenap kemampuan yang ada pada dirinya. Hal ini dicirikan dengan beberapa hal berikut:

- 1) Selalu bersedia menjadi pelopor dalam setiap kegiatan;

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

- 2) Selalu mencari kedudukan sebagai pimpinan;
- 3) Mempunyai sifat yang selalu mendesak, memimpin, dan kalau perlu mengekang orang lain; dan
- 4) Kalau berbicara berlebih-lebihan, dan terkadang bersifat mengancam untuk memaksakan keinginannya.

c. Kebutuhan Hubungan

Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*), yaitu keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab. Dengan kata lain, individu senantiasa memiliki keinginan untuk menyenangkan orang lain, dan selalu menghindari bentrokan atau konflik dengan pihak lain. Hal ini setidaknya dicirikan dengan hal-hal berikut:

- 1) Selalu ingin menggalang persaudaraan dengan orang lain;
- 2) Suka berkawan dengan orang lain, dan mempunyai rasa sosial yang tinggi;
- 3) Rela mengubah pendapat sendiri untuk menghindari perselisihan;
- 4) Suka berkumpul dengan orang lain dengan selalu mempercayai mereka; dan
- 5) Gemar membantu orang lain dalam setiap kesempatan.

Demikianlah gambaran sederhana mengenai teori motivasi berprestasi yang digagas oleh David McClelland. Tampaklah oleh kita bahwa teori tersebut merupakan pengembangan dari teori Abraham Maslow dengan mengambil beberapa aspeknya, yaitu kebutuhan sosial dan status, serta tidak melibatkan dua aspek kebutuhan lain: kebutuhan fisiologis dan keamanan. Oleh karenanya, teori David McClelland dapat dikatakan masih kalah dibandingkan dengan teori kebutuhan yang ditawarkan oleh pendahulunya, Abraham Maslow.

3. Teori ERG

Nursalam dan Ferry Efendi (2008: 15) menyatakan bahwa teori ERG (*existence, relatedness, and growth*) merupakan teori yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer. Menurut teori ini, komponen *existence* (eksistensi) adalah mempertahankan kebutuhan dasar dan pokok manusia. Mempertahankan eksistensi merupakan kebutuhan setiap manusia untuk menjadi terhormat. Hampir sama dengan teori Abraham Maslow, kebutuhan dasar manusia selain kebutuhan fisiologis juga terdapat kebutuhan akan keamanan yang merupakan komponen *existence*.

Sementara itu, *relatedness* tercermin dari sifat manusia sebagai insan sosial yang ingin selalu berafiliasi, dihargai, dan diterima oleh lingkungan sosial. Alhasil, individu senantiasa memiliki kecenderungan untuk menjalin relasi atau hubungan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

dengan individu yang lain. *Relatedness* ini sesungguhnya dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Abraham Maslow, yaitu kebutuhan sosial dan status.

Adapun *growth* yang merupakan teori ketiga dalam ERG Clayton Alderfer lebih menekankan kepada keinginan seseorang untuk tumbuh dan berkembang, mengalami kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, dan kemampuan, serta mengaktualisasikan diri. Alhasil, konsep *growth* yang ditawarkan oleh Clayton Alderfer ialah sama dengan *self-actualization* yang digagas oleh Abraham Maslow.

Dengan demikian, sesungguhnya Teori ERG Clayton Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu mestilah diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila ERG Clayton Alderfer disimak lebih lanjut, maka akan tampak bahwa makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka kian besar pula keinginan untuk memuaskannya; kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi”, maka semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan; dan sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan Clayton Alderfer didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi objektif yang dihadapinya dengan antara

lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya. Inilah yang menjadikan manusia sesungguhnya mampu mempertahankan eksistensinya di kehidupan.

4. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor (*two-factor theory*)—juga disebut teori motivasi hygiene (*motivation-hygiene theory*)—dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg (selanjutnya disebut Herzberg). Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan ialah mendasar, dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan, Herzberg menyelidiki pertanyaan tersebut, “Apa yang diinginkan individu dari pekerjaan-pekerjaan mereka?”

Selanjutnya, Herzberg meminta individu untuk mendeskripsikan secara mendetail situasi-situasi di mana mereka merasa luar biasa baik atau buruk dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Respons-respons ini kemudian ditabulasi dan dikategorikan. Dari sinilah, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban-jawaban yang diberi oleh individu ketika mereka merasa baik dengan pekerjaan-pekerjaan mereka berbeda secara signifikan dari jawaban-jawaban yang diberikan ketika mereka merasa buruk.

Dalam teorinya, Herzberg menyatakan bahwa karakteristik-karakteristik tertentu cenderung terus-menerus berhubungan dengan kepuasan kerja, dan karakteristik-

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

karakteristik yang lain dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor intrinsik, seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian tampaknya berhubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa baik dengan pekerjaan mereka cenderung menghubungkan faktor-faktor tersebut dengan diri mereka.

Sementara itu, responden-responden yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung menyebutkan bahwa faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi-kondisi kerja yang tidak nyaman menjadi salah satu faktor yang memengaruhi mereka. Alhasil, kecenderungan mereka untuk tidak puas lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor ekstrinsik, bukan oleh faktor-faktor intrinsik.

Data tersebut menunjukkan, menurut Herzberg, bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang pada umumnya kita pahami. Menghilangkan karakteristik-karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan belum tentu membuat pekerjaan tersebut memuaskan. Herzberg mengemukakan bahwa penemuannya menunjukkan adanya kesatuan rangkap: Lawan dari “Kepuasan” adalah “Bukan Kepuasan”, dan lawan dari “Ketidakpuasan” adalah “Bukan Ketidakpuasan”.

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu,

manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan, namun belum tentu motivasi. Mereka akan membuat angkatan kerja merasa nyaman, bukan memotivasi.

Sebagai hasilnya, kondisi-kondisi yang melingkupinya pekerjaan, seperti kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu yang lain, dan keamanan pekerjaan digolongkan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor *hygiene* ((Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2008: 227)).

5. Teori Keadilan

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 246) menyatakan bahwa teori keadilan dikembangkan oleh J. Stacy Adam. Inti teori keadilan terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu: seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding. Pertama, harapannya tentang jumlah imbalan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya. *Kedua*, imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.

Ketiga, imbalan yang diterima oleh karyawan lain di organisasi lain di kawasan yang sama, serta melakukan kegiatan sejenis. Dan, *keempat* ialah peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para karyawan. Keempat hal inilah yang menjadi alat pembanding keadilan bagi seseorang dalam bekerja.

Dalam konteks inilah, para pejabat (atasan) dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada. Jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para karyawan. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para karyawan berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan, dan perpindahan karyawan ke organisasi lain.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 248) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan ketidakadilan, mereka sangat mungkin melakukan beberapa pilihan tindakan sebagai berikut:

- a. Mengubah masukan-masukan mereka (misalnya, jangan mengerahkan usaha sebanyak itu (maksimal);
- b. Mengubah hasil-hasil mereka (misalnya, individu-individu yang dibayar berdasarkan tarif per bagian bisa meningkatkan imbalan kerja mereka dengan memproduksi kuantitas yang lebih tinggi dari unit kualitas yang lebih rendah);
- c. Nengubah persepsi-persepsi diri (misalnya, "Saya biasanya berpikir bahwa saya bekerja dengan kecepatan sedang, tetapi sekarang saya sadar bahwa saya telah bekerja jauh lebih keras daripada siapa pun.");
- d. Mengubah persepsi-persepsi individu lain (misalnya, "Pekerjaan Budi sudah tidak begitu diinginkan seperti yang saya kira sebelumnya.");
- e. Memilih rujukan yang berbeda (misalnya, "Mungkin saya tidak mendapatkan penghasilan sebanyak kakak ipar laki-laki saya, tetapi saya bekerja jauh lebih baik dari ayah saya ketika ia seumuran saya."); dan
- f. Meninggalkan bidang tersebut (misalnya, meninggalkan pekerjaan tersebut untuk mencari pekerjaan baru yang lebih menjanjikan keadilan).

6. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh Edwin Locke (selanjutnya disebut Locke)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

pada akhir tahun 1960. Lewat publikasi artikelnya “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives” tahun 1968, Locke menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas.

Locke menemukan bahwa tujuan spesifik dan sulit menyebabkan kinerja tugas lebih baik dari tujuan yang mudah. Beberapa tahun setelah Locke menerbitkan artikelnya, penelitian lain yang dilakukan Gary Latham, yang mempelajari efek dari penetapan tujuan di tempat kerja.

Penelitian Gary Latham mendukung persis sesuatu yang telah dikemukakan oleh Locke mengenai hubungan tak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Pada tahun 1990, Locke dan Latham menerbitkan karya bersama mereka, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Dalam buku ini, mereka memperkuat argumen kebutuhan untuk menetapkan tujuan spesifik dan sulit.

Dalam teori penetapan tujuan, Lock mengungkapkan lima prinsip dasar, yaitu kejelasan, tantangan, komitmen, umpan balik (*feedback*), dan kompleksitas tugas. Penjelasan lengkap mengenai kelima prinsip tersebut ialah sebagai berikut:

a. Kejelasan

Tujuan harus jelas, terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan untuk penyelesaian tugas. Manfaatnya, ketika ada sedikit kesalahpahaman dalam perilaku maka orang masih akan tetap menghargai atau

toleran. Orang tahu secara pasti sesuatu yang diharapkan, dan orang dapat menggunakan hasil spesifik sebagai sumber motivasi.

b. Menantang

Salah satu karakteristik yang paling penting dari tujuan ialah tingkat tantangan. Orang sering kali termotivasi oleh prestasi, dan ia akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian yang telah diantisipasi. Ketika orang tahu bahwa sesuatu yang ia lakukan akan diterima dengan baik, akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan catatan sangat penting untuk memerhatikan keseimbangan yang tepat antara tujuan yang menantang dan tujuan yang realistik.

c. Komitmen

Tujuan harus dipahami agar efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika ia merasa bagian dari penciptaan tujuan tersebut. Gagasan manajemen partisipatif terletak pada ide melibatkan karyawan dalam menetapkan tujuan dan membuat keputusan. Mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan-tujuannya sendiri, dan karyawan menjadi berinisiatif memperoleh informasi tentang sesuatu yang terjadi di tempat lain dalam organisasi. Dengan cara ini, karyawan dapat yakin bahwa tujuannya konsisten dengan visi keseluruhan dan tujuan perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

d. Umpang Balik

Umpang balik memberikan kesempatan untuk mengklarifikasi harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapatkan pengakuan. Sangat penting untuk memberikan kesempatan *benchmark* atau target, sehingga individu dapat menentukan sendiri bagaimana mereka melakukan tugas. Individu yang tidak diberi kesempatan tentunya akan sulit untuk mengembangkan kreativitasnya, bahkan untuk sekadar bekerja secara maksimal.

e. Kompleksitas Tugas

Faktor terakhir dalam teori penetapan tujuan ialah memperkenalkan dua persyaratan lebih untuk sukses. Untuk tujuan atau tugas yang sangat kompleks, manajer perlu berhati-hati untuk memastikan bahwa pekerjaan tidak menjadi terlalu berlebihan. Orang-orang yang bekerja dalam peran yang kompleks mungkin sudah memiliki motivasi tingkat tinggi. Namun, mereka sering kali mendorong diri terlalu keras jika tindakan tidak dibangun ke dalam harapan tujuan untuk menjelaskan kompleksitas tugas.

Oleh karena itu, amat penting untuk memberikan orang waktu yang cukup untuk memenuhi tujuan atau meningkatkan kinerja. Sebagai manajer atau pimpinan, kita perlu menyediakan waktu yang cukup bagi orang untuk berlatih atau mempelajari sesuatu yang diharapkan dan diperlukan untuk sukses. Inti dari penetapan tujuan ialah

memfasilitasi keberhasilan. Maka, pastikan bahwa kondisi sekitar tujuan tidak menyebabkan frustrasi atau menghambat orang untuk mencapai tujuannya.

7. Teori Harapan

Teori harapan (*expectancy theory*) dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Dalam buku berjudul *Work and Motivation*, Vroom mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari 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 tampaknya terbuka untuk memperolehnya, maka ia akan berupaya mendapatkannya.

Dalam teorinya, Vroom menyatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu, dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan pasti akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia, teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri. Sebab, penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para karyawan dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya, serta menunjukkan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para karyawan tidak selalu mengetahui secara pasti sesuatu yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya (Eddy Soeryanto Soegoto, 2009: 253).

8. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas sebelumnya dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi. Sebab, motivasi tersebut senantiasa didasarkan pada kebutuhan seseorang atau individu berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan. Hal ini berarti bahwa sifat motivasi tersebut sangat subjektif lantaran perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal, dalam kehidupan organisasional, disadari dan diakui bahwa sesungguhnya kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku serta tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang ternyata turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam konteks ini, sesungguhnya telah berlaku upaya yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya, dan menggerakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru edit (editor) buku yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Editor tersebut memperoleh pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena editor tersebut menyenangi konsekuensi perilakunya itu, ia kemudian terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan teliti, namun berusaha meningkatkan keterampilannya.

Contoh sebaliknya ialah seorang karyawan yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya. Barang kali teguran itu disertai dengan ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekuensi negatif perilaku karyawan tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

Dengan demikian, sangatlah penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara untuk mendisiplinkan tersebut hendaknya ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula. Alhasil, setiap karyawan akan merasa diperlakukan secara baik oleh atasannya.

9. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Berdasarkan pada pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus-menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik. Mereka menggabungkan berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model yang baru.

Tampaknya telah terjadi kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah sesuatu yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu atau disebut dengan teori kaitan imbalan dengan prestasi. Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Adapun di antara faktor internal yang memengaruhi motivasi menurut teori tersebut ialah persepsi seseorang mengenai diri sendiri; harga diri seseorang; harapan pribadi; kebutuhan seseorang terhadap sesuatu yang pokok; keinginan yang timbul untuk memenuhi harapan; kepuasan kerja seseorang; dan prestasi kerja yang dihasilkan.

Sementara itu, di antara faktor eksternal yang turut memengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja ialah jenis dan sifat pekerjaan; kelompok kerja di mana seseorang bergabung; organisasi tempat bekerja; situasi lingkungan pada umumnya; sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya, serta sebagainya. Inilah faktor-faktor eksternal yang amat berpengaruh terhadap motivasi kerja seseorang.

E. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Memberi Motivasi

Memberi motivasi karyawan bukanlah perkara sederhana. Memberi motivasi bukan sekadar persoalan remunerasi atau pemberian hadiah yang cukup. Sebab, banyak faktor di dalam sistem suatu perusahaan yang bisa mengurangi motivasi para karyawan, yang apabila diperbaiki, tidak serta merta meningkatkan motivasi mereka.

Regulasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi lingkungan kerja boleh jadi menjadi beberapa hal yang menurunkan tingkat motivasi karyawan jika tidak dikelola secara baik dan benar. Namun, walaupun hal-hal ini sudah disempurnakan, belum tentu tingkat motivasi para karyawan akan langsung melonjak. Untuk meningkatkan motivasi para karyawan, perusahaan membutuhkan pengetahuan di bidang psikologi mutakhir.

Cara memberi motivasi karyawan mesti mengikuti prinsip-prinsip psikologi terkini yang telah teruji dan terbukti. Motivasi kerja yang baik bukan hanya berteriak-teriak. Banyak aspek yang perlu diperhatikan. Di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Karyawan Harus Diberikan Kesibukan yang Berarti

Karyawan bukan seperti pengusaha, yang semakin sibuk, kian produktif, dan akhirnya bertambah tinggi pendapatannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Karyawan yang amat produktif tetap akan mendapatkan gaji yang sama setiap bulannya. Alhasil, banyak karyawan bekerja sekadarnya. Mereka tidak bekerja secara total atau maksimal sebagaimana kemampuan asli yang mereka miliki. Banyak di antara mereka yang bekerja untuk hanya menunggu waktu, jam pulang kantor.

Kalaupun terdapat karyawan yang tampak menyibukkan diri, terkadang kesibukannya tidak terarah. Oleh karena itu, karyawan perlu diberikan arahan yang jelas untuk menyibukkan dirinya. Karyawan perlu diberi petunjuk bekerja dengan sasaran-sasaran yang jelas. Bahkan, para karyawan perlu diberi stimulus dan teladan sehingga mereka tertantang untuk mencerahkan segenap energi dan kemampuan.

2. Sistem Remunerasi Perlu Diberi Variabel Tambahan

Tidak hanya gaji yang tetap dan upah lembur yang berdasar waktu, remunerasi juga perlu dilengkapi insentif berdasarkan kinerja, komisi berdasarkan produktivitas, dan sebagainya. Dengan begitu, para karyawan akan semakin bersemangat untuk bekerja. Setidaknya, mereka akan tertarik untuk meningkatkan kinerja lantaran memperoleh komisi yang besar.

3. Loyalitas dan Semangat Karyawan Mesti Dijaga

Semangat dan loyalitas karyawan tentu harus dijaga oleh perusahaan. Caranya ialah dengan program-program

pengembangan diri yang terarah. Pendidikan dan *training*, serta peluang karier yang terbuka dan adil mesti dipersiapkan bagian SDM perusahaan. Bahkan, asuransi kesehatan karyawan dan keluarganya, fasilitas pinjaman, serta investasi untuk masa pensiun juga perlu diperhatikan oleh perusahaan.

4. Pemberian Motivasi kepada Karyawan Harus Bersifat Harian

Setiap hari, mungkin saat *briefing* pagi dan setelah berdoa bersama, para karyawan diberikan sesi motivasi khusus oleh manajernya. Para karyawan mesti diingatkan setiap pagi iihwal tujuan dan sasaran mereka bekerja. Ingatkan betapa pentingnya peran para karyawan di dalam perusahaan dan bagi keluarga yang mereka beri nafkah.

5. Penjabaran Peluang Memaksimalkan Keahlian

Selanjutnya, peluang untuk memaksimalkan keahlian dan kontribusi karyawan kepada kantornya, juga harus dijabarkan dengan lugas setiap ada kesempatan. Penghargaan atas suatu ide inovatif atau kreativitas yang dapat memajukan perusahaan juga harus distimulasi tanpa perlu dibatasi secara ketat.

6. Pemberian Keteladanan

Dalam memberi motivasi, manajer atau pemimpin perusahaan amat penting untuk menceritakan kisah-kisah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

yang inspiratif, keteladanan seorang atasan, dan ciptakan suatu kelompok fokus yang saling bersaing secara sehat di dalam memelihara budaya perusahaan.

Nilai-nilai utama berorganisasi mesti dituangkan ke dalam budaya perusahaan. Budaya ini jangan hanya menjadi simbolisasi, tetapi diwujudkan ke dalam beragam kegiatan yang partisipatif pada setiap harinya. Kemudian, evaluasi karakter karyawan juga perlu dinilai secara berkala. Minat dan preferensi karyawan harus disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

7. Pemberian Tantangan

Terakhir, secara rutin, atasan sebaiknya juga memberikan berbagai tantangan yang cukup sulit, namun tidak terlalu mustahil untuk kemampuan sang karyawan. Perusahaan harus mampu membuat suatu sistem yang bisa mengawasi dinamika sosial-politik di antara para karyawan, dan keadaan emosional di dalam batin sang karyawan.

Dengan memerhatikan hal-hal tersebut, maka motivasi akan menjadi efektif. Banyak karyawan yang akan mengalami perubahan, bahkan mereka akan terdorong untuk mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri. Alhasil, pekerjaan mereka pun tidak setengah-setengah. Oleh karena seluruh aspek tersebut mesti diperhatikan secara serius.

F. Kesimpulan

Berdasarkan uraian panjang di bab 4 ini, dapat penulis simpulkan beberapa poin penting sebagai berikut:

1. Motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan atau mendorong seseorang atau kelompok orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
2. Motivasi mestilah memiliki unsur motif (*motive*) di dalamnya.
3. Motif memiliki ciri-ciri majemuk, berubah-ubah, dan berbeda-beda bagi setiap individu.
4. Faktor yang memengaruhi motivasi itu terdiri atas faktor internal, yaitu faktor yang memengaruhi motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang; dan faktor eksternal, yaitu faktor yang memengaruhi motivasi yang berasal dari luar diri seseorang.
5. Ada beberapa teori motivasi, di antaranya ialah teori hierarki kebutuhan; teori motivasi berprestasi; teori ERG; teori dua faktor; teori keadilan; teori penetapan tujuan; teori harapan; teori penguatan dan modifikasi perilaku; serta teori kaitan imbalan dengan prestasi.
6. Regulasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi lingkungan kerja ialah di antara beberapa hal perlu diperhatikan dalam memberi motivasi. []

Bab V

PRODUKTIVITAS KERJA

A. Pengertian Produktivitas Kerja

Siti Halimah (2014: 13–16), dengan merujuk penjelasan banyak ahli, memberikan penjelasan panjang mengenai pengertian produktivitas kerja. Menurutnya, produktivitas kerja berasal dari bahasa Inggris, *product: result, outcome* berkembang menjadi kata *productive*, yang berarti menghasilkan dan *productivity: having the ability make or create, creative*. Perkataan itu dipergunakan di bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu dalam organisasi. Kerja yang akan dihasilkan adalah perwujudan tujuan organisasi.

Selanjutnya, Siti Halimah mengatakan bahwa dilihat dari segi psikologi, produktivitas menunjukkan tingkah

laku sebagai keluaran (*output*) dari suatu proses berbagai komponen kejiwaan yang melatarbelakanginya. Produktivitas tidak lain daripada berbicara mengenai tingkah laku manusia atau individu, yaitu tingkah laku produktivitasnya. Lebih khusus lagi di bidang kerja atau organisasi kerja

Pada hakikatnya, produktivitas meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin, dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini. Dapat pula dikatakan, produktivitas adalah perbandingan antara hasil kerja yang berupa barang-barang atau jasa dengan sumber atau tenaga yang dipakai dalam suatu proses produksi tersebut.

Selanjutnya, dikatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan yang diwujudkan dalam dua hal. *Pertama*, peningkatan yang berkaitan dengan kecakapan diri, seperti pengetahuan, keterampilan, kedisiplinan, upaya pribadi, dan kerukunan kerja. *Kedua*, peningkatan yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti manajemen dan metode kerja yang lebih baik; penghematan biaya; ketepatan waktu; dan sistem serta teknologi yang lebih baik.

Dikatakan pula bahwa produktivitas adalah sikap mental yang mementingkan usaha terus-menerus untuk menyesuaikan aktivitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah. Sikap mental untuk menerapkan teori serta metode-

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

metode dan kepercayaan yang teguh akan kemajuan umat manusia. Dan, kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal.

Definisi-definisi yang dijelaskan oleh Siti Halimah tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja adalah suatu sikap mental yang selalu memandang bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Jika produktivitas kerja karyawan tinggi, maka karyawan mampu menunjukkan jumlah hasil yang sama dengan jumlah masukan yang lebih besar menghasilkan jumlah yang lebih besar dibanding dengan jumlah masukan.

Sebaliknya, apabila produktivitas karyawan rendah maka karyawan tidak mampu menghasilkan hasil atau produksi yang sama, bahkan tidak mampu memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Oleh karenanya, produktivitas kerja menjadi hal yang amat penting dalam memenuhi target perusahaan. Tanpa produktivitas kerja yang baik, tentunya perusahaan tidak akan mampu memenuhi targetnya.

B. Indikator Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di instansi perusahaan. Dengan

adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif. Alhasil, produktivitas sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Ernawati Nasution (2014: 7), meminjam pendapat Sutrisno (2011), untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai parameter tingkat produktivitas kerja. Di antaranya ialah kemampuan karyawan; meningkatkan hasil yang dicapai; semangat kerja karyawan; pengembangan diri karyawan; mutu dari hasil kerja karyawan; dan efisiensi waktu kerja karyawan.

Produktivitas erat terkait dengan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan. Hasil kerja karyawan merupakan produktivitas kerja sebagai target yang didapat melalui kualitas kerjanya dengan melaksanakan tugas yang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan mencermati enam indikator produktivitas tersebut, maka parameter pengukuran produktivitas menjadi jelas.

C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas

Siti Halimah (2014: 18), meminjam pendapat Edi Sutrisno (2009), menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Di antaranya ialah sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

1. Pelatihan Kerja

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai perlengkapan, melainkan juga untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Sebab, dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

2. Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi atau perusahaan. Sebab, keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan. Seorang karyawan yang secara fisik dan mental sehat, biasanya akan memiliki produktivitas yang tinggi apabila dibandingkan dengan karyawan yang fisik dan mentalnya sakit.

3. Hubungan antara Atasan dan Bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

Sikap yang saling jalin- menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Selanjutnya, Siti Halimah (2014: 19–20), dengan meminjam pendapat Slamet Saksono (1997), mengatakan bahwa tinggi rendahnya tingkat produktivitas karyawan tergantung pada faktor-faktor yang memengaruhinya. Di antaranya:

1. Adanya etos kerja yang merupakan sikap hidup yang bersedia bekerja keras demi masa depan yang lebih baik, semangat untuk mampu menolong dirinya sendiri, berpola hidup sederhana, mampu bekerja sama dengan sesama manusia dan mampu berpikir maju dan kreatif.
2. Mengembangkan sikap hidup disiplin terhadap waktu dan dirinya sendiri dalam arti mampu melaksanakan pengendalian terhadap peraturan, disiplin terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai manusia.
3. Motivasi dan orientasi ke masa depan yang lebih baik, bekerja dengan produktif oleh dorongan atau motivasi untuk mencapai masa depan yang lebih baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

D. Peningkatan Produktivitas

Ada banyak faktor yang memengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan. Dan, tentunya bukan hanya upah yang tinggi, melainkan masih banyak lagi. Siti Halimah (2014: 21–24) menyebut setidaknya 10 faktor yang memengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang Menarik

Pekerjaan yang menarik tentu akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, bahkan sangat mungkin karyawan akan menghasilkan *output* karya yang amat memuaskan. Jadi, rasa senang dengan suatu pekerjaan ternyata menjadi hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dari hasil produksi.

2. Upah yang baik

Dengan terpenuhinya upah yang baik, atau dengan kata lain upah yang tak ditangguhkan oleh para manajer/pimpinan, maka rasa kecukupan untuk memenuhi kebutuhan hidup baik bagi diri karyawan maupun bagi keluarganya akan semakin terasa. Selain itu, karyawan pasti akan merasa dibutuhkan oleh perusahaan, dan ia membutuhkan pekerjaan itu sehingga ada rasa timbal balik yang selaras.

3. Keamanan dan Perlindungan dalam Pekerjaan

Dengan terpenuhinya jaminan atas pekerjaan, maka dalam bekerja tidak akan ada lagi perasaan was-was atau ragu-ragu bagi karyawan. Para karyawan akan bekerja dengan perasaan nyaman, aman, dan terlindungi. Alhasil, mereka akan bekerja secara optimal.

4. Penghayatan atas Maksud dan Makna Pekerjaan

Penghayatan dan pemaknaan atas pekerjaan yang dilakukan menjadi faktor peningkatan produktivitas selanjutnya. Maksudnya, apabila seorang pekerja tetap telah mengetahui kegunaan dari pekerjaannya, dan ia juga mengetahui betapa sangat pentingnya pekerjaannya, maka dalam mengerjakan pekerjaannya, si pekerja tadi akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

5. Lingkungan atau Suasana Kerja yang Baik

Lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula terhadap segala pihak, baik bagi para pekerja, pimpinan, atau hasil pekerjaan. Jelasnya, lingkungan kerja yang baik, dalam arti kondusif akan menentukan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Sebab, secara langsung akan berpengaruh terhadap semangat dalam bekerja.

6. Promosi dan perkembangan diri Karyawan

Faktor selanjutnya, amat penting diketahui bahwa promosi dan perkembangan diri karyawan hendaknya sejalan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

dengan perkembangan perusahaan. Selain itu, membawa promosi perusahaan dan menjaga citra perusahaan agar tetap baik di mata masyarakat juga mesti dilakukan secara intensif. Hal ini pastilah berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

7. Merasa Terlibat dalam Kegiatan-Kegiatan Organisasi

Para manajer hendaknya menanamkan rasa/sifat yang demikian terhadap bawahannya agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih baik. Perasaan diikutsertakan atau dilibatkan dalam upaya mengembangkan perusahaan akan menjadi penyemangat bagi para karyawan untuk bekerja lebih produktif. Namun, hal ini tentu mesti diimbangi dengan penghargaan yang layak, baik berupa komisi, upah, dan sebagainya.

8. Pengertian dan Simpati atas Persoalan-Persoalan Pribadi

Seorang pemimpin yang bijaksana akan memerhatikan bawahannya sampai pada urusan pribadinya. Dengan demikian, para pekerja merasakan bahwa diri mereka diberi perhatian besar oleh pimpinannya. Hal ini mendorong motivasi pekerja untuk bekerja lebih giat lagi melalui pendekatan secara kekeluargaan atau dari hati ke hati antara pimpinan dan bawahan.

9. Kesetiaan Pimpinan pada si Pekerja

Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja merupakan dasar rasa kepercayaan pekerja terhadap perusahaan. Jadi, tidak hanya karyawan yang mesti setia terhadap perusahaan, namun pemimpin perusahaan selaku atasan juga mesti memiliki kesetiaan terhadap para bawahannya. Dengan berlaku setia, maka para karyawan akan memiliki rasa memiliki yang sama terhadap perusahaan sehingga mereka akan bekerja lebih produktif.

10. Disiplin Kerja yang Ketat

Sesungguhnya, upaya dalam peningkatan produktivitas kerja perusahaan harus dimulai dari produktivitas individu (karyawan) yang ada dalam perusahaan itu. Dan, hal ini dapat dilakukan dengan cara memotivasi diri, melalui dorongan diri dalam diri individu sendiri maupun dalam luar individu (eksternal). Dalam hal ini, karyawan yang produktif rela menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dari diri orang lain, dan dapat menggunakan waktu secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan semua tugas-tugasnya.

E. Pengukuran Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus melakukan pengukuran

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

pada produktivitas kerja karyawan. Menurut Siti Halimah (2014: 24), untuk dapat mengevaluasi para karyawan secara objektif dan akurat kita harus mampu mengukur tingkat produktivitas kerja mereka.

Tentang pengukuran produktivitas kerja, Siti Halimah (2014) berpendapat bahwa cara pengukuran produktivitas kerja perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran (*output*) yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan. Pengukuran kualitatif keluaran (*output*) mencerminkan “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaian dari suatu pekerjaan.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Pada dasarnya, pengukuran produktivitas kerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik,

dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja). Tingkat produktivitas kerja yang dapat diukur adalah:

1. Penggunaan waktu. Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan melalui kecepatan waktu kerja, penghematan waktu kerja, kedisiplinan waktu kerja, dan tingkat absensi.
2. Output, yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan (Siti Halimah, 2014: 25).

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dengan adanya pengukuran, produktivitas dapat diketahui produktivitasnya menurun atau meningkat untuk selanjutnya perusahaan menentukan kebijakan yang tepat apabila produktivitasnya menurun maupun memberikan penghargaan apabila produktivitasnya meningkat secara intensif.

F. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di bab ini, maka dapat penulis simpulkan beberapa poin penting, di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja adalah suatu sikap mental yang selalu memandang bahwa mutu kehidupan hari ini

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

harus lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

2. Beberapa indikator produktivitas kerja ialah kemampuan karyawan; meningkatkan hasil yang dicapai; semangat kerja karyawan; pengembangan diri karyawan; mutu dari hasil kerja karyawan; dan efisiensi waktu kerja karyawan.
3. Beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan ialah pelatihan kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan, serta hubungan antara atasan dan bawahan.
4. Beberapa faktor yang memengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan ialah pekerjaan yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan saat bekerja, penghayatan terhadap makna pekerjaan, dan sebagainya.
5. Cara pengukuran produktivitas kerja perlu mempertimbangkan tiga hal penting, yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.[]

Bab VI

PRESTASI KERJA

A. Pengertian Prestasi Kerja

Tidaklah diingkari bahwa setiap perusahaan selalu menginginkan tercapainya tujuan perusahaan. Tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut tentu diperlukan peranan sumber daya manusia (SDM) yang ada. SDM yang mampu dan cakap dalam melakukan pekerjaannya dengan hasil yang baik, serta cepat dan tepat tentunya sangat menguntungkan bagi perusahaan dalam mewujudkan tujuan tersebut. Dengan kata lain, perusahaan mestilah memiliki karyawan dengan prestasi kerja yang baik apabila ingin mewujudkan tujuan perusahaan secara cepat.

Pengertian prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya. Prestasi kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Malayu Hasibuan, 2006: 94).

Lebih jauh, prestasi kerja dapat pula kita artikan sebagai hasil akhir yang memuaskan dari pekerjaan yang dilakukan seseorang dengan mengukur kinerjanya. Adapun unsur-unsur yang dinilai ialah kejujuran, tanggung jawab, kerja sama, kreativitas, dan kedisiplinan. Unsur-unsur inilah yang menentukan baik atau buruknya prestasi seseorang.

Pada satutisi, boleh jadi ada seseorang yang bekerja secara jujur. Namun, ia tidak mempunyai tanggung jawab, lemah dalam bekerja sama dengan teman sejawat, kreativitasnya juga rendah, serta tidak berdisiplin. Orang semacam ini dapat dinilai dengan prestasi kerja yang rendah. Namun, apabila keseluruhan unsur tersebut benar-benar mampu dipenuhi, pastinya seseorang menjadi layak memperoleh prestasi kerja yang memuaskan.

B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Prestasi Kerja

Dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pasti ada hal-hal yang ikut memengaruhi prestasi dari pekerjaan tersebut. Secara garis besar, faktor-faktor yang dimaksud terdiri atas dua jenis, yakni faktor-faktor dari dalam (intern) dan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

faktor-faktor yang berasal dari luar (ekstern). Lebih jelasnya mengenai faktor-faktor ini ialah sebagai berikut:

1. Faktor intern. Faktor ini terdiri atas kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan lain sebagainya.
2. Faktor ekstern. Faktor ini berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Selanjutnya, untuk meningkatkan prestasi kerja tentu perlu diperhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya, yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknik, dan perilaku lainnya.

C. Penilaian Prestasi Kerja

Perlu untuk dipahami bahwa penilaian prestasi kerja karyawan sangatlah penting dilakukan secara periodik dan kontinu. Sebab, penilaian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang objektif atau valid berkenaan dengan prestasi kerja karyawan dalam rangka pembinaan dan pengembangan karyawan maupun organisasi. Oleh karenanya, penilaian prestasi kerja bagi organisasi atau perusahaan merupakan suatu keniscayaan.

Secara sederhana, kita dapat memaknai penilaian prestasi kerja sebagai suatu proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi. Penilaian prestasi kerja karyawan pada hakikatnya merupakan penilaian yang sistemik terhadap prestasi kerja karyawan dan potensi setiap karyawan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, dan organisasi perusahaan itu sendiri (A. Sihotang, 2007: 186).

Mutiara S. Panggabean (2004: 72) berpendapat bahwa hasil penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan kinerja karyawan lainnya, atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Tujuannya ialah memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang nanti akan bermanfaat bagi pelaksanaan fungsi-fungsi operasional SDM yang lain, seperti seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Sementara itu, menurut Malayu Hasibuan (1995: 97), penilaian prestasi ialah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawannya, serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Dengan penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapatkan perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah dan bersemangat bekerja dengan syarat proses penilaian mestilah jujur dan objektif, serta ada tindak lanjutnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Selanjutnya, perlulah dipahami bahwa pekerjaan dengan hasil yang tinggi mestilah dicapai oleh karyawan. Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindarkan tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan, dan produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan, dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

D. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja karyawan berguna untuk perusahaan, dan bermanfaat bagi karyawan. Menurut Malayu Hasibuan (2005: 89–90), tujuan penilaian prestasi kerja karyawan ialah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi karyawan, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan agar mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan pada masa lampau, dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Adapun manfaat penilaian prestasi kerja, menurut Malaya Hasibuan (2005), adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
4. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan dan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

E. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian kerja tentunya dapat ditempuh dengan beragam metode atau cara. Tujuannya tak lain agar penilaian bisa menjadi objektif, tepat, dan valid. Oleh karena itu, amat penting bagi perusahaan menemukan cara paling tepat untuk menilai prestasi kerja karyawannya.

Menurut T. Hani Handoko (2000:142), metode dalam penilaian prestasi kerja karyawan terbagi menjadi dua, yakni metode penilaian berorientasi masa lalu dan berorientasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

masa depan. Uraian lengkap mengenai dua metode ini ialah sebagai berikut:

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metode penilaian berorientasi masa lalu terdiri atas *rating scale*, *checklist*, metode peristiwa kritis, peninjauan lapangan, tes dan observasi prestasi kerja, serta metode evaluasi kelompok.

a. *Rating Scale*

Pada metode ini evaluasi dilakukan oleh pemberi nilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat pemberi nilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

b. *Checklist*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengukur beberapa pemberi nilai. Pemberi nilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

c. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis adalah metode penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan pemberi nilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

d. Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandardisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan. Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para pemberi nilai dalam penilaian mereka.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Apabila jumlah pekerja terbatas, maka penilaian prestasi kerja bisa dilakukan dengan tes pengetahuan dan keterampilan.

f. Metode Evaluasi Kelompok

Metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi, dan berbagai bentuk penghargaan organisasi karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Adapun metode penilaian kedua, ialah metode penilaian berorientasi masa depan. Metode ini terdiri atas penilaian diri, penilaian psikologis, dan pendekatan *management by objectives* (MBO). Penjelasan lengkapnya ialah sebagai berikut:

a. Penilaian Diri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi ialah untuk melanjutkan pengembangan diri.

b. Penilaian Psikologis

Penilaian ini terdiri atas wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi langsung. Penilaian ini dilakukan oleh para psikolog untuk menilai potensi karyawan pada waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan, dan karakteristik lainnya diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja pada waktu yang akan datang.

c. Pendekatan Management by Objectives (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang.

F. Pengukuran Prestasi Kerja

Secara harfiah, pengukuran prestasi kerja ialah proses penetapan parameter prestasi kerja oleh perusahaan atau organisasi. Dalam prosesnya, pengukuran prestasi kerja sebenarnya tidak beda jauh dengan penilaian prestasi kerja. Perbedaannya ialah aspek-aspek yang menjadi objek pengukuran.

Menurut Edi Sutrisno (2009), pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek, yaitu:

1. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

6. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Adapun indikator-indikator yang mesti dilihat dalam pengukuran prestasi kerja, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004), ialah mutu pekerjaan, kejujuran, inisiatif, kehadiran, sikap, kerja sama, pengetahuan, tanggung-jawab terhadap pekerjaan dan pemanfaatan waktu kerja, perilaku kerja seorang karyawan dalam melaksanakan berbagai kegiatan atau aktivitas kerja, dan sebagainya.

G. Kesimpulan

Dari uraian mengenai prestasi kerja di bab 6 ini, dapat penulis simpulkan beberapa poin penting, yang di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Pengertian prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja di antaranya ialah kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan sebagainya.

3. Penilaian prestasi ialah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawannya, serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.
4. Metode dalam penilaian prestasi kerja karyawan terbagi menjadi dua, yakni metode penilaian berorientasi masa lalu dan berorientasi masa depan.[]

Bab VII

ANALISIS DAN RANCANG BANGUN PEKERJAAN

A. Pengertian Analisis Pekerjaan

Sebelumnya, tentu amat penting bagi kita untuk terlebih dahulu memahami pengertian analisis pekerjaan (*job analysis*). Ricky W. Griffin (2004: 419) menyatakan bahwa analisis pekerjaan adalah suatu analisis sistematis atas pekerjaan dalam suatu organisasi. Suatu analisis pekerjaan terdiri dari dua bagian: deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah menyebutkan tugas dari suatu pekerjaan; kondisi kerja pekerjaan; dan alat, bahan, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakannya. Sementara spesifikasi pekerjaan (*job specification*) ialah menyebutkan keterampilan, kemampuan, dan hal-hal lain yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

Masih menurut Ricky W. Griffin, informasi analisis pekerjaan digunakan dalam banyak aktivitas sumber daya manusia. Sebagai contoh, mengetahui isi pekerjaan dan persyaratan pekerjaan sangat perlu agar dapat mengembangkan metode pemilihan yang sesuai dan sistem penilaian kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan, dan untuk menetapkan tingkat kompensasi yang seimbang.

Dengan demikian, analisis pekerjaan memiliki arti yang lebih mendalam dan spesifik yaitu merupakan penemuan tentang pelaksanaan pekerjaan dengan baik sesuai aturan dan prosedur yang telah ditetapkan dengan diawali oleh adanya deskripsi pekerjaan yang jelas dan spesifik, yang mendasari pekerjaan dan perilaku individu sebagai pelaku kerja.

B. Pentingnya Informasi Analisis Pekerjaan

Dari pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa analisis pekerjaan amatlah penting. Sebab, analisis pekerjaan akan bermanfaat untuk memberikan informasi yang jelas mengenai aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konsep pekerjaan, serta lebih jauh lagi, analisis pekerjaan juga bermanfaat sebagai salah satu persyaratan personalia kaitannya dengan proses penarikan karyawan.

Oleh sebab itu, analisis pekerjaan sebenarnya amat perlu ada, dan perlu dilakukan agar suatu organisasi atau perusahaan dapat menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi,

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

dan evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan dilakukan dengan jalan menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakan, dan mengapa pekerjaan harus dilakukan.

Lantas, alasan apa yang mendorong analisis pekerjaan perlu dilakukan? Analisis pekerjaan perlu dilakukan semata-mata, sebagaimana telah dijelaskan di awal, untuk memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan atau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Bahkan, lebih jauh lagi, analisis pekerjaan dapat memperkirakan keluasan suatu pekerjaan pada masa yang akan datang.

Namun, dalam perkembangan selanjutnya, analisis pekerjaan ternyata juga berkaitan dengan dimensi pekerjaan, dan dari dimensi-dimensi pekerjaan tersebut dapat diketahui dan diprediksi kaitan masing-masing karyawan secara individu dengan pekerjaan itu sendiri walaupun secara tidak langsung juga berkaitan dengan segala sesuatu yang berada pada lingkup pekerjaan itu, dan tentu saja tidak bisa lepas dari siapa yang bertindak atas pekerjaan tersebut.

Hal yang perlu diperhatikan adalah mengenai alasan untuk membuat suatu analisis pekerjaan, sebenarnya lebih pada standar minimal yang harus dilakukan oleh suatu organisasi, kaitannya dalam rangka penilaian kinerja atas tugas-tugas dari suatu pekerjaan yang harus dilakukan serta bagaimana hasil yang didapatkan. Oleh sebab itu marilah

kita perhatikan kembali atas hal-hal kaitannya dengan pembentukan atau pembuatan analisis pekerjaan tersebut.

Ada beberapa hal yang sebenarnya penyelenggaraan pengelolaan sumber daya manusianya berdasarkan analisis informasi pekerjaan, yaitu sebagai berikut:

1. Informasi analisis pekerjaan memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan yang memengaruhi pekerjaan para pekerja dalam organisasi.
2. Menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif.
3. Analisis pekerjaan harus juga mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu kekaryaan para anggota organisasi.
4. Merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan.
5. Analisis pekerjaan harus mampu mencocokkan lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia.
6. Analisis pekerjaan sangat membantu dalam menentukan kebijaksanaan dan program pelatihan.
7. Menyusun rencana pengembangan potensi para pekerja.
8. Menentukan standar prestasi kerja yang realistik.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

9. Informasi analisis pekerjaan sangat penting pula arti dan peranannya dalam penempatan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimilikinya.
10. Informasi tentang analisis pekerjaan juga sangat penting artinya dalam merumuskan dan menentukan sistem serta tingkat imbalan yang adil dan tepat.

Jelaslah bahwa informasi tentang analisis semua pekerjaan dalam suatu organisasi mutlak perlu dimiliki dan digunakan secara tepat dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia.

C. Teknik Pengumpulan Informasi tentang Analisis Pekerjaan

Untuk mengadakan analisis jabatan, maka biasanya perlu pengumpulan data analisis pekerjaan. Tugas ini biasanya dilakukan oleh spesialis bagian personalia, seperti manajer personalia, analis pekerjaan, atau konsultan. Ketiganya dapat diminta untuk meninjau dan memverifikasi kesimpulan analisis pekerjaan yang berkaitan dengan aktivitas dan tugas pekerjaan.

Pada umumnya, alasan utama menggunakan alat seleksi untuk mengukur prestasi kerja ialah agar pengusaha dapat membuktikan bahwa alat seleksi dan penilaian prestasi yang digunakan benar-benar berkaitan dengan pelaksanaan

pekerjaan yang dinilai. Dalam hal inilah, ada beberapa teknik yang umum digunakan untuk mengumpulkan informasi-informasi berkaitan dengan analisis pekerjaan, sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu pengamatan langsung terhadap subjek yang akan diamati (karyawan) selama melaksanakan tugas. Kelemahan yang didapat yaitu memakan biaya yang banyak, lambat, dan kurang akurat. Sementara kebaikannya ialah memungkinkan analisis mendapatkan informasi tangan pertama, memungkinkan analisis untuk mengenal kondisi kerja, keterampilan, dan peralatan yang akan digunakan.
2. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mewawancarai karyawan, baik yang menempati posisi karyawan maupun atasan langsung sehingga dapat memeriksa kebenaran tanggapan yang diterima. Hal ini digunakan untuk mencari ketepatan informasi.
3. Kuisioner, yaitu teknik pengumpulan data yang memungkinkan banyak pekerjaan dapat dipelajari secara bersamaan dan dengan biaya murah.
4. *Logs*, yaitu pengumpulan data di mana orang yang menduduki posisi diminta memberikan informasi. *Logs* ini terdiri dari catatan yang disimpan karyawan pelaksana. Log ini hampir sama dengan kuisioner.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Kelemahan dari logs ialah tidak menunjukkan data-data yang penting, seperti kondisi kerja, peralatan yang digunakan, lingkungan, dan sebagainya.

5. Kombinasi, yaitu pengumpulan data dengan menggabungkan seluruh metode atau sebagianya saja untuk memperoleh data yang berkualitas dan dapat dipercaya kebenarannya. Misalnya, teknik wawancara digabungkan dengan teknik observasi, dan sebagainya.

D. Aplikasi Informasi Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan proses mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi-informasi tentang perancangan pekerjaan, pemahaman pekerjaan, dan persyaratan-persyaratan. Tahap aplikasi analisis pekerjaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Persiapan Awal

Ada dua hal yang harus dipersiapkan dalam hal ini, yaitu identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan. Proses identifikasi pekerjaan tergantung besar kecilnya perusahaan. Dalam perusahaan kecil, proses identifikasinya lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan yang besar. Sebab, dalam perusahaan besar, identifikasi pekerjaan dapat disusun atas dasar bagan organisasi, catatan-catatan pembayaran upah, penyelia, dan sebagainya.

Tahap selanjutnya ialah pemutusan tentang informasi yang diperoleh agar memberikan hasil yang berguna. Oleh karena itu, perlu disusun daftar pertanyaan yang isinya mencakup status dan identifikasi pekerjaan, fungsi, tugas, dan tanggung jawab, karakteristik dan kondisi pekerjaan, serta standar prestasi kerja lainnya.

2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data ialah tahap aplikasi kedua atas informasi analisis pekerjaan. Jadi, pengumpulan data berfungsi sebagai tindak lanjut dari analisis pekerjaan. Dalam hal ini, sebagaimana telah dibahas di pembahasan sebelumnya, setidaknya ada lima teknik pengumpulan informasi atau data, yaitu observasi, wawancara, kuisioner, logs, dan kombinasi.

3. Penyempurnaan Data

Setelah data terkumpul dengan menggunakan teknik-teknik yang tepat, maka tahapan aplikasi informasi analisis pekerjaan ialah penyempurnaan data atau informasi. Dari data-data yang diperoleh, lalu dipisah-pisahkan untuk memperoleh data yang relevan, yang untuk selanjutnya siap digunakan dalam berbagai bentuk, seperti deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar-standar pekerjaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Sementara itu, Sondang P. Siagian (2015) menyatakan bahwa dari berbagai teknik pengumpulan informasi dalam rangka analisis pekerjaan, tentu harus memberikan sumbangsih yang nyata dalam menentukan empat hal, yaitu:

1. Penyusunan Uraian Pekerjaan

Uraian pekerjaan ialah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan secara lengkap atau detail tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan (profil suatu pekerjaan) dari setiap individu atau karyawan. Uraian mesti menggambarkan profil suatu pekerjaan yang sesungguhnya, bukan rekaan.

2. Merumuskan Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan ialah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan. Semua syarat kerja mesti dirumuskan secara detail sehingga individu atau karyawan memahaminya secara baik sehingga tidak salah dalam menjalankan instruksi pekerjaan.

3. Menetapkan Standar Prestasi Kerja

Setidaknya ada lima alasan utama ditetapkannya standar prestasi kerja, yakni sebagai berikut:

- a. Standar prestasi kerja merupakan tolak ukur yang digunakan oleh atasan pekerja yang bersangkutan.

- b. Standar prestasi kerja merupakan alat pengendali perilaku para pekerja.
- c. Standar prestasi kerja berperan sebagai bahan koreksi terhadap penyimpangan atau deviasi yang terjadi.
- d. Standar prestasi kerja berguna sebagai bahan umpan balik bagi pekerja yang bersangkutan.
- e. Standar prestasi kerja merupakan sasaran yang harus diusahakan pencapaiannya oleh setiap karyawan.

4. Menciptakan Sistem Informasi SDM

Untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif, setiap organisasi mutlak perlu menciptakan suatu sistem informasi sumber daya manusia dalam organisasi yang didasarkan pada informasi tentang analisis pekerjaan melalui uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar prestasi kerja.

Satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan dengan maksud yang berguna, baik untuk kepentingan internal maupun eksternal.

Secara internal, informasi tersebut akan sangat membantu dalam hal pengelompokan berbagai pekerjaan berdasarkan jenisnya yang bermanfaat dalam mengambil berbagai keputusan. Sementara secara eksternal, pemanfaatan informasi untuk kepentingan dalam hal pembuktian kepada aparat pemerintah yang memerlukannya bahwa organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

menaati berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian.

Selain itu, analisis pekerjaan sangat membantu organisasi terutama pada kegiatan rekrutmen dan seleksi; pelatihan dan pengembangan karier; kompensasi dan perencanaan strategis.

Dengan demikian, jelaslah bagi kita bahwa informasi analisis pekerjaan sangat bermanfaat, dan dapat diaplikasikan untuk berbagai keperluan dan kepentingan dalam rangka manajemen sumber daya manusia secara lebih efektif.

E. Rancang Bangun Pekerjaan

Sondang P. Siagian (2015) menyatakan bahwa tujuan utama dari rancang bangun pekerjaan ialah menghubungkan antara sumber daya manusia yang ada dengan organisasi. Tujuan akhirnya ialah mendorong tercapainya produktivitas dan kepuasan kerja yang tinggi.

Sementara itu, gagalnya suatu rancang bangun pekerjaan akan berakibat terhadap perilaku negatif karyawan. Ada banyak perilaku negatif sebagai dampak gagalnya rancang bangun pekerjaan, yakni sering kali ditemukan pekerjaan yang tidak selesai, tingkat mangkir pekerja yang tinggi, keluhan kerja, sabotase, dan proses produksi yang terhambat.

Dalam menyusun rancang bangun pekerjaan yang baik, setidaknya ada tiga hal yang perlu diperhatikan.

Pertama, rancang bangun harus mencerminkan tuntutan organisasional (organisasi atau perusahaan) dan perilaku pekerjaan yang dirancang (karyawan atau pegawai).

Kedua, penyusunan rancang bangun pekerjaan mesti mampu membuka ruang bagi para pelakunya untuk menjalankan pekerjaan secara lebih baik sesuai tolok ukur kepuasan masing-masing. *Ketiga*, tingkat produktivitas dan kepuasan yang diterima pelaku dapat diukur dengan tercapainya produktivitas dan kepuasan dalam skala organisasional.

Selanjutnya, masih menurut Sondang P. Siagian (2015), perlulah dipahami tentang unsur-unsur rancang bangun pekerjaan, yang terdiri atas:

1. Unsur Organisasional

Dalam membuat rancang bangun pekerjaan yang dipentingkan ialah cara menyusun suatu kerja organisasional menjadi efisien. Tentu saja, di sini membutuhkan struktur kerja yang ditempati oleh sumber daya manusia yang tepat. Kemudian, masing-masing pekerja dituntut mampu menjalankan tugas secara baik sebagaimana posisi yang mereka tempati.

2. Tuntutan Lingkungan

Poin ini lebih dimaksudkan untuk menjembatani situasi yang berada di luar unsur organisasional, tetapi mempunyai

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

pengaruh penting dalam terlaksananya suatu pekerjaan. Terlebih banyak orang berinteraksi di dalamnya, mulai dari atasan (manajer), bawahan (karyawan), konsumen, dan sebagainya. Hal ini juga berkaitan dengan penggunaan alat, perabot, suasana kerja, dan sebagainya.

3. Keperilakuan

Keberadaan unsur keperilakuan ini berkaitan dengan mempertimbangkan individu-individu yang terlibat dalam suatu pekerjaan atau organisasi. Tolak ukur dari poin ini ialah mutu kehidupan berkarya dari pekerja atau karyawan. Tentu saja, mutu kehidupan berkarya yang tinggi dari individu mampu memberikan sumbangsih terhadap produktivitas dan efektivitas kerja secara organisasional.

Sedikitnya ada lima unsur yang perlu diperhatikan dalam unsur keperilakuan, yakni otonomi dalam pelaksanaan kerja, variasi tugas, identitas tugas, pentingnya pekerjaan seseorang, dan memperkaya pekerjaan. Kelima unsur inilah yang mesti diperhatikan secara serius oleh perancang bangun pekerjaan agar hubungan sumber daya manusia (karyawan) dan perusahaan menjadi harmonis.

F. Teknik Rancang Bangun Kembali Pekerjaan

Dalam merancang pekerjaan, selalu menjadi pertanyaan bahwa “apakah pekerjaan yang dilakukan terlalu rumit atau terlalu mudah bagi pekerja?”

Jadi, yang perlu ditekankan jangan membuat pekerjaan itu terlalu mudah sehingga tidak begitu menarik lagi. Berbagai perubahan sering kali menuntut rancang ulang berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Rancang ulang pekerjaan dimaksudkan agar karyawan tidak mengalami kebosanan; jika pekerjaan berlangsung lama dapat berakibat negatif terhadap kehidupan karyawan, seperti apatisme, tidak peduli, motivasi kerja yang rendah, keluhan, bahkan keinginan berhenti kerja.

Berikut penulis uraikan teknik-teknik yang bisa dipergunakan dalam rancang bangun kembali pekerjaan.

1. Penyederhanaan Pekerjaan

Apabila berdasarkan analisis ditemukan bahwa pekerjaan yang ada ternyata terlalu rumit, maka perlu dilakukan penyederhanaan. Salah satu penyederhanaan kerja yang dapat ditempuh ialah dengan membagi pekerjaan kepada beberapa karyawan.

Namun, dalam melakukan penyederhanaan pekerjaan harus dijagajangansampaipekerjaanyangharusdilaksanakan begitu mudah sehingga tidak memberi tantangan, apalagi kalau sampai pekerjaan rutin dan berulang-ulang semata.

2. Over Spesialisasi

Untuk meningkatkan kualitas pekerja, para manajer dan para perancang pekerjaan dapat menggunakan berbagai

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

metode untuk meningkatkan pekerjaan, di antaranya ialah dengan rotasi pekerjaan, perluasan pekerjaan, pengayaan pekerjaan regu kerja otonomi, dan regu kerja otonomi.

a. Rotasi pekerjaan

Dengan melakukan rotasi terhadap pekerjaan, karyawan dipindah dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya tanpa berubahnya jenjang kepangkatan atau jabatan yang bersangkutan.

b. Perluasan pekerjaan (*Job Enlargement*)

Istilah ini mengacu pada beban kerja horizontal, dan terjadinya peningkatan jumlah, serta keragaman tugas pekerjaan. Atau meningkatkan cakupan pekerjaan yang dimiliki seorang karyawan atau bertambahnya isi suatu pekerjaan yang akan membuat aktivitas dalam penyelesaian pekerjaan semakin bervariasi. Dua hal yang dapat diperoleh dengan penggunaan teknik ini ialah mencegah timbulnya kebosanan, dan kinerja pada umumnya meningkat.

c. Pengayaan pekerjaan regu kerja otonomi (*Job Enrichment*)

Pengayaan pekerjaan (pemuatan vertikal) mencoba untuk menambahkan tanggung jawab dan otoritas. Otonomi banyak diberikan dalam bentuk perencanaan, pengendalian, dan penentuan keputusan.

d. Regu kerja otonomi

Regu kerja otonomi biasa juga disebut *self-directed work team* dan *leaderless work team* adalah kelompok para pekerja dengan tugas dan tanggung jawab mereka sering meliputi tugas para manajer. Regu kerja pada umumnya secara ekstensif saling melatih untuk melakukan pekerjaan. Anggota kelompok diberi tujuan sasaran produksi atau pelayanan yang akan dicapai oleh regu. Kemudian, bersama memutuskan antar diri mereka dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Sondang P. Siagian, 2015).

G. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat dibuat dari uraian yang cukup panjang di bab ini ialah sebagai berikut:

1. Analisis pekerjaan adalah suatu analisis sistematis atas pekerjaan dalam suatu organisasi. Suatu analisis pekerjaan terdiri dari dua bagian: deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
2. Analisis pekerjaan perlu dilakukan untuk memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan atau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Bahkan, dapat difungsikan untuk memperkirakan keluasan suatu pekerjaan pada masa yang akan datang.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

3. Teknik yang umum digunakan untuk mengumpulkan informasi-informasi berkaitan dengan analisis pekerjaan ialah observasi, wawancara, kuisioner, *logs*, dan kombinasi.
4. Tujuan utama dari rancang bangun pekerjaan ialah menghubungkan antara sumber daya manusia yang ada dengan organisasi. Tujuan akhirnya ialah mendorong tercapainya produktivitas dan kepuasan kerja yang tinggi.
5. Teknik-teknik yang bisa dipergunakan dalam rancang bangun kembali pekerjaan ialah penyederhanaan pekerjaan dan over spesialisasi. □

Bab VIII

PROSES DAN JALUR PENGEMBANGAN KARIER

A. Proses Karier

Pengertian karier (*career*) dalam kehidupan sehari-hari berhubungan erat dengan kata pekerjaan (*job*) dan jabatan (*occupation*) sehingga sering kali ketiga istilah atau konsep tersebut saling dipertukarkan. Padahal, amat jelas bahwa ketiganya merupakan hal yang berbeda.

Sejumlah karier sesungguhnya mulai dibangun sejak masa sekolah. Selain itu, karier dapat juga dikatakan sebagai suatu cita-cita yang diinginkan, baik yang berkaitan dengan suatu bidang pendidikan, pekerjaan, maupun profesi tertentu. Karier dapat berawal dari pemilihan suatu bidang pekerjaan, sementara suatu bidang pekerjaan biasanya dimulai dari suatu jenjang pendidikan tertentu.

Proses pemilihan karier selanjutnya menjadi hal yang amat wajar dipikirkan oleh setiap individu. Bahkan, sejak masa remaja, kita yang kala itu masih menjalani pendidikan di sekolah menengah umum (SMU) yang berusia sekitar 15–18 tahun, sudah berpikir tentang karier. Hal ini dapat dilihat ketika kita harus memilih jurusan sekolah, misalnya, apakah mengambil jurusan bahasa, IPA, IPS, dan sebagainya (Agoes Dariyo: 2004).

Selanjutnya, pemilihan karier menjadi suatu proses yang mesti terjadi. Ketika kita yang pada usia remaja sudah mengarahkan diri kepada suatu tahap baru dalam kehidupan, saat itu kita tengah berproses untuk memilih suatu karier. Pembuatan keputusan pemilihan karier tentu merupakan usaha untuk menemukan dan melakukan pilihan di antara berbagai kemungkinan untuk menyelesaikan suatu permulaan, pertentangan dari keraguan yang timbul dalam proses pemilihan karier.

Dengan demikian, sesungguhnya dalam memilih bidang karier seseorang akan mengalami suatu periode untuk menentukan keputusan memilih karier. Sebab, membuat suatu keputusan karier adalah hal yang akan dilalui oleh setiap individu yang dalam kehidupannya selalu berproses. Proses pemilihan karier ini berjalan sampai kita memasuki usia dewasa (masa kerja).

Ketika kita telah memasuki usia kerja, maka setelah memilih suatu karier, sesungguhnya kita mestilah mengambil

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

langkah berikutnya. Yaitu, memantapkan, mematangkan, dan mengembangkan karier yang telah kita pilih. Dan, ketika pilihan kita ialah berkarier di sebuah instansi, baik pemerintah maupun swasta, maka sesungguhnya kita sedikit dimudahkan.

Apa yang dimudahkan? Banyak instansi berkualitas yang biasanya selalu menciptakan jenjang karier bagi individu yang bekerja di sana. Jenjang karier tersebut biasanya disesuaikan dengan kapasitas, kualitas, dan dedikasi karyawan demi kontribusi dan prestasi kerja yang prima. Oleh karenanya, karier sesungguhnya merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perjalanan hidup kita.

Sederhananya, ketika kita telah memutuskan berkarier, maka saat itu pula sejatinya kita harus menempuh dua proses penting. Yaitu, proses merencanakan karier (*career planning*); dan proses mendesain serta melaksanakan program pengembangan karier (*career management*). Uraian lengkap mengenai dua proses tersebut ialah sebagai berikut (Falik Zulkhair Hutasuhut (2014)).

1. *Career Planning*

Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan kariernya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan,

nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasi sasaran dan atau tujuan yang terkait dengan karier, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.

2. *Career Management*

Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan kariernya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisasi, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karier individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi, lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

B. Pengertian Pengembangan Karier

Perlulah dipahami bahwa setiap individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan atau bekerja, pasti akan memiliki pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, apabila dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Dengan kata lain, individu yang telah lama bekerja tentu akan berpandangan lebih luas dan bermakna daripada yang baru saja menerima tawaran pekerjaan.

Bagi individu yang telah lama bekerja, bekerja tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

sesuatu yang dapat mewujudkan keinginan yang lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan, dan jabatan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan ini, maka setiap karyawan, pegawai, atau pekerja harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, yakni sebagai alat untuk memotivasinya agar dapat berprestasi lebih baik.

Karier merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karier merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Berikut ini ada beberapa pengertian karier dan pengembangan karier yang dikemukakan oleh para ahli, sebagaimana dijelaskan oleh Falik Zulkhair Hutasuhut (2014):

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006: 342) mengemukakan bahwa pengertian karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Sementara, menurut Veitzhal Rivai (2003: 290), pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Sementara itu, Andrew J. Dubrin (1982: 197) sebagaimana dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 77) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan

agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Selanjutnya, menurut Bambang Wahyudi (2002: 161), pengembangan karier adalah ketika setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu di antaranya ialah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

Dengan demikian, pengembangan karier merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana kariernya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain. Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karier. *Pertama*, jenis keterampilan baru yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik.

Kedua, pengembangan tidak akan terjadi bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu. *Ketiga*, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karier, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka sesuatu yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

C. Tujuan Jenjang Karier Jabatan

Dapat kita pahami bahwa tujuan dari seluruh program pengembangan karier ialah menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini, dan pada masa mendatang. Oleh karenanya, pengembangan karier mestilah dirancang secara baik atau matang, dan mesti memiliki tujuan yang jelas.

Adapun tujuan pengembangan karier sebagaimana dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982: 198), dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 77), ialah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan atau potensinya. Pengembangan karier tentu akan membantu menyadarkan pegawai akan

kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggungjawab sosial. Pengembangan karier ialah suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif, dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karier pastinya akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian. Pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karier dimaksudkan untuk mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Demikianlah tujuan jenjang karier jabatan atau pengembangan karier pegawai atau karyawan di suatu perusahaan. Dengan memahami tujuan-tujuan tersebut, maka sepatutnya timbul kesadaran bagi kita agar mampu merencanakan, merancang, dan mengordinasi karier yang kita rintis. Setidaknya, kita mesti terlebih dahulu memastikan tujuan-tujuan tertentu dalam menjalani karier kita sehingga kita akan memperoleh kesuksesan di dunia kerja.

D. Faktor-faktor Penentu Karier

Perlulah dipahami bahwa betapa pun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karier yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab ialah pekerja yang bersangkutan. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental.

Menurut Sondang P. Siagian (2006: 215), ada banyak faktor yang menentukan atau memengaruhi pengembangan karier seorang karyawan. Di antaranya ialah prestasi kerja, pengenalan oleh pihak yang lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan para bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, dan pengunduran diri. Adapun uraian lengkap mengenai faktor-faktor tersebut ialah sebagai berikut:

1. Prestasi Kerja

Inilah faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan. Agar kariernya berkembang, wajib bagi seorang karyawan memiliki prestasi kerja yang baik dalam menjalankan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan guna dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi pada masa depan.

2. Pengenalan oleh Pihak Lain

Pihak yang berwenang untuk memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan, seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian merupakan faktor yang juga amat menentukan dalam pengembangan karier seseorang. Oleh karenanya, mereka mestilah mengetahui secara jelas kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

3. Kesetiaan pada Organisasi

Faktor kesetiaan pada organisasi turut menjadi faktor yang amat penting dalam pengembangan karier seorang karyawan atau pegawai. Oleh karenanya, seorang karyawan mestilah berdedikasi tinggi dan penuh loyalitas dalam berkarya. Ia mesti mencerahkan segenap tenaga dan pikiran agar organisasi tempatnya bekerja dapat berkembang. Dan, hal ini, tentu saja memerlukan komitmen yang kuat dan kesetiaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan kariernya. Sementara sponsor adalah seseorang di institusi atau organisasi yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya. Dan, kedua faktor ini tentu saja amat menentukan pengembangan karier seseorang. Biasanya, pembimbing atau mentor yang baik akan mampu memberikan petunjuk atau gambaran terhadap seorang karyawan untuk bekerja secara lebih optimal. Sementara sponsor akan memberikan fasilitas pengembangan karier.

5. Dukungan Para Bawahan

Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan oleh para bawahan dalam bentuk menyukseskan

tugas manajer yang bersangkutan. Faktor ini tentu saja amat penting dalam konteks pengembangan karier seorang manajer. Artinya, ketika kita telah memperoleh kedudukan atau jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan-jabatan sebelumnya, maka secara tidak langsung kita mestilah memperoleh dukungan dari bawahan-bawahan kita. Dukungan inilah yang turut menjadi faktor kunci pengembangan karier kita.

6. Kesempatan untuk Bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh atau berkembang merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan, kursus, atau jenjang pendidikan. Faktor ini tentu saja amat menentukan dalam pengembangan karier karyawan. Seorang karyawan yang selalu diberi kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang dengan mengikuti beragam kegiatan yang bersifat membangun sumber daya manusia tentu jauh lebih berkembang daripada karyawan yang tidak pernah mendapatkan kesempatan tersebut.

7. Pengunduran Diri

Inilah faktor terakhir yang turut memengaruhi atau menentukan pengembangan karier karyawan. Pengunduran diri memiliki makna suatu keputusan yang diambil oleh seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi lain yang memberikan kesempatan lebih besar

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

untuk mengembangkan karier. Keputusan “berani” semacam ini tentu saja amat menentukan karier, terlebih apabila dirasa bahwa pekerjaan sebelumnya tidak mampu memberikan kepuasan karier.

Tujuh faktor tersebut tentu amat berpengaruh terhadap pengembangan karier seorang karyawan. Oleh karenanya, wajib bagi seorang karyawan mengetahui dan memahami ketujuh faktor tersebut sehingga karier yang sesuai dengan harapan mampu diwujudkan. Namun, perlulah dipahami bahwa ketika kita menekuni suatu karier, maka dalam diri kita sudah sepatutnya memunculkan kesadaran untuk senantiasa berkembang. Jangan biarkan diri (karier) kita berjalan di tempat.

E. Merancang Sistem Karier

Proses perancangan sistem karier diawali dengan perancangan jalur karier (*career path*), kemudian dilanjutkan dengan perancangan program kaderisasi. Dengan kata lain, ada dua langkah atau tahapan besar dalam perancangan sistem karier: perancangan jalur karier dan program kaderisasi. Dua tahapan atau langkah perancangan karier tersebut dapat dijelaskan secara lengkap sebagaimana berikut:

1. Perancangan Jalur Karier

Jalur karier (*career path*) adalah jalur yang menghubungkan satu posisi dengan posisi yang lain. Secara visual, jalur karier

menunjukkan keterkaitan antara suatu jabatan dengan jabatan lainnya. Jalur karier dikaitkan berdasarkan jabatan yang memiliki posisi. Ini berarti jalur karier mengarahkan karier pegawai berdasarkan urutan jabatan, profesi, atau posisi dengan pertimbangan “kemiripan, kesesuaian, dan keterkaitan” *task* serta *requirement* pada posisi dan hierarki jabatan.

Proses yang paling rumit pada tahap ini ialah proses menentukan posisi yang “serupa”, dan mencari posisi-posisi yang memiliki “kemiripan, kesesuaian, dan keterkaitan” sehingga terbentuk jalur karier yang jelas. Sementara itu, jalur karier di suatu perusahaan pada dasarnya diterapkan berdasarkan hubungan logis antarjabatan-jabatanyangada. Dalam hal ini, hubungan logis tersebut mestilah didasarkan pada tiga hal, yaitu isi tugas-tugas yang dijalankan, hierarki posisi di dalam struktur organisasi, dan jenis tugas (struktural atau fungsional).

Untuk menyederhanakan penyusunan jalur karier, semua posisi pada level sama dan memiliki kemiripan atau kesamaan dalam faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan ke dalam satu jabatan. Hubungan antarjabatan yang dikaitkan dengan isi tugas-tugas dapat diperiksa melalui persyaratan jabatan dan faktor kritis fungsi.

Persyaratan jabatan adalah kumpulan kualifikasi dan tingkat penguasaan (*proficiency*) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat menjalankan tugas-tugas pada jabatan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

tersebut. Sementara itu, faktor kritis fungsi merupakan faktor-faktor keberhasilan yang dijadikan sebagai pertimbangan dalam memeriksa jabatan-jabatan yang berbeda di rektorat.

Selanjutnya, hierarki jabatan dalam struktur organisasi sering kali dijadikan dasar untuk memeriksa apakah perpindahan (perumusan jalur) tersebut sudah pada level yang sama atau pada level yang berbeda. Jenis tugas (struktural dan fungsional) menentukan pertimbangan aspek keserupaan yang diperiksa. Pada jabatan struktural, semakin tinggi level jabatan, maka kian memerhatikan keserupaan tugas dan persyaratan jabatan yang menyangkut aspek substansi.

Selain itu, jalur karier dirumuskan dengan mempertimbangkan pula kebijakan manajemen. Meskipun sesuatu tidak dapat ditarik antara dua jabatan yang tidak mempunyai hubungan logis, manajemen dapat menetapkan suatu jalur atas dasar pertimbangan strategis. Hasil perancangan jalur karier dapat berupa diagram jalur karier yang menggambarkan jabatan-jabatan yang dapat dicapai dari setiap jabatan di perusahaan, dan jenjang untuk mencapainya.

2. Perancangan Program Kaderisasi

Program kaderisasi dirumuskan setelah rancangan jalur karier terbentuk. Melalui program kaderisasi ini, apabila dalam organisasi terdapat jabatan kosong yang perlu diisi,

maka dapat segera diketahui karyawan-karyawan yang sesuai untuk menempati jabatan tersebut. Dari sudut pandangan karyawan, program kaderisasi dapat memberikan keterangan mengenai kemungkinan promosi atau mutasi yang dapat dialami oleh seorang karyawan.

Dengan adanya keterangan tersebut, perusahaan tentu dapat mempersiapkan karyawan yang bersangkutan agar siap dan memiliki kualifikasi individu yang sesuai dengan jabatan yang baru. Alhasil, perpindahan-perpindahan karyawan, baik promosi atau mutasi, dapat dilakukan tanpa mengurangi efektivitas organisasi dan karyawan. Jangan sampai, setelah perpindahan tersebut, organisasi atau karyawan menjadi tidak efektif.

Program kaderisasi atau *succession plan* disusun untuk memeriksakan dan menyiapkan kandidat karyawan untuk mengisi posisi atau jabatan yang ada dalam perusahaan. Pemeriksaan yang dilakukan pada dasarnya ialah pemeriksaan kesesuaian kualifikasi individu (karyawan) dengan rumusan kualifikasi yang dipersyaratkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu. Pemeriksaan kesesuaian tersebut akan menunjukkan:

- a. Individu atau karyawan yang paling sesuai untuk dicalonkan menempati suatu posisi atau jabatan.
- b. Kemampuan atau kualifikasi yang perlu ditambahkan oleh kandidat agar sesuai dengan persyaratan posisi atau jabatan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Perancangan program kaderisasi yang dilakukan dalam pekerjaan ini terutama difokuskan pada perumusan kualifikasi yang dipersyaratkan pada setiap posisi atau jabatan dalam organisasi. Kualifikasi yang dipersyaratkan oleh posisi atau jabatan ini disebut juga sebagai kualifikasi posisi. Sisi lainnya, yaitu rumusan mengenai kualifikasi individu. Rumusan kualifikasi individu disesuaikan dengan rumusan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh posisi atau jabatan.

Untuk keperluan program kaderisasi, rumusan kualifikasi posisi dirancang sedemikian rupa sehingga mampu membedakan posisi dalam arah vertikal maupun horizontal. Dalam arah vertikal, berarti persyaratan jabatan pada suatu posisi dapat dibandingkan dengan posisi-posisi pada level yang lebih rendah atau lebih tinggi. Dalam arah horizontal, berarti persyaratan jabatan pada suatu posisi dapat dibandingkan dengan posisi-posisi lain pada level jabatan yang sama.

F. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah penulis kemukakan tersebut, maka kesimpulan yang dapat dibuat ialah sebagai berikut:

1. Ketika kita telah memutuskan berkarier, maka saat itu pula kita mesti menempuh dua proses penting. Yaitu, proses merencanakan karier (*career planning*);

dan proses mendesain serta melaksanakan program pengembangan karier (*career management*).

2. Pengembangan karier adalah ketika setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu di antaranya ialah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.
3. Ada banyak faktor yang menentukan atau memengaruhi pengembangan karier seorang karyawan. Di antaranya ialah prestasi kerja, pengenalan oleh pihak yang lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan para bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, dan pengunduran diri.
4. Proses perancangan sistem karier diawali dengan perancangan jalur karier (*career path*), kemudian dilanjutkan dengan perancangan program kaderisasi. Dengan kata lain, ada dua langkah atau tahapan besar dalam perancangan sistem karier: perancangan jalur karier dan program kaderisasi. □

Bab IX

PENILAIAN KINERJA

A. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Gary Dessler (2000: 41), *performance* atau kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Sementara Anwar Prabu Mangkunegara (2002: 22) menyatakan bahwa kinerja hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Adapun menurut Nurlaila (2010: 71), *performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Sementara F. Luthans (2005: 165) mengartikan kinerja sebagai kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Senada dengan definisi tersebut, Veithzal Rivai dan Basri (2005: 50) memaknai kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

R. L. Mathis dan J.H. Jackson (2006: 65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai atau karyawan. Manajemen kinerja ialah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Terakhir, Mischael Armstrong (1999: 15) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

B. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut John Soeprihanto (1988: 7), penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya, melainkan meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan, dan hal-hal khusus yang sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Sementara itu, Malaya Hasibuan (2000: 87) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai (karyawan), dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai dalam menjalankan peran atau tugas kerjanya di perusahaan.

R. L. Mathis dan J.H. Jackson (2006: 382) menjelaskan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya apabila dibandingkan dengan seperangkat standar, dan selanjutnya mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Veithzal Rivai (2005: 66) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang sesuatu yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan kerja yang akan dicapai dalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemudikan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan, tetapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan manajemen untuk mengatur pengembangan dan kinerjanya sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia.

Pendapat terakhir dikemukakan oleh Hani Handoko (1994: 11), ia berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah cara pengukuran terhadap kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja, menurut Hani Handoko, ialah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian, secara umum penilaian kinerja dapat diartikan sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan guna mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi yang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

dicapai setiap pegawai baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai, dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau secara sederhana dapat kita pahami sebagai proses evaluasi terhadap hasil kerja nyata setiap pegawai tentunya memiliki banyak tujuan. Veithzal Rivai (2005: 54) menjelaskan bahwa setidaknya ada dua puluh tujuan penilaian kinerja secara individual sebagai berikut:

1. Pimpinan memerlukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
2. Pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier, serta memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan.
3. Penilaian kinerja bertujuan untuk pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan secara individu, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, serta identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.

4. Penilaian kinerja sebagai keputusan administratif yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja individual, pemutusan hubungan kerja, serta mengidentifikasi yang buruk.
5. Penilaian kinerja bertujuan untuk menetapkan standar kinerja per individu karyawan.
6. Penilaian kinerja bertujuan untuk dokumentasi, yaitu meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi, keputusan-keputusan tentang SDM, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.
7. Penilaian kinerja bertujuan untuk organisasi yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
8. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menetapkan sasaran kinerja per individu karyawan.
9. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada masa depan.
10. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mendorong peningkatan rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan dan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

11. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja, motivasi berprestasi, motivasi keberhasilan, kepuasan kerja, etos kerja, dan rasa memiliki terhadap perusahaan.
12. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui tingkat prestasi masa lalu dan potensi ke depan.
13. Penilaian kinerja dimaksudkan sebagai sarana penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan.
14. Penilaian kinerja dimaksudkan sebagai salah satu alat untuk menjaga tingkat kinerja, dan sebagai contoh dengan mendeteksi penurunan kinerja sebelum menjadi serius, serta untuk mengambil langkah-langkah yang bersifat korektif (mengkoreksi).
15. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan.
16. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik.
17. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengembangkan dan menetapkan kompetensi kerja karyawan atau pegawai.
18. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai sesuatu pekerjaan.

20. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk memperoleh keadilan dan sistem pengupahan, serta menghilangkan dan mengurangi keluhan karyawan.

Selanjutnya ialah manfaat penilaian kinerja. Terkait hal ini, Veithzal Rivai (2005: 55) menjelaskan bahwa manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak ialah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Adapun pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian ialah (1) orang yang dinilai (karyawan); (2) penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan); dan (3) perusahaan.

1. Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, di antara keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja ialah sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan;
- b. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan;
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan karyawan;
- d. Umpan balik dari kinerja yang akurat dan konstruktif;
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar;
- f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan, dan mengurangi kelemahan secara maksimal;

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

- g. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk berkomunikasi ke atas (atasan);
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi karyawan;
- i. Kesempatan bagi karyawan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan cara mengatasinya;
- j. Suatu permasalahan jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut;
- k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan;
- l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan; dan
- m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2. Manfaat bagi Penilai (Supervisor/Manajer/Penyelia)

Adapun manfaat pelaksanaan penilaian kinerja bagi penilai ialah sebagai berikut:

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya;
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;

- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan, baik untuk pekerjaan manajer sendiri maupun pekerjaan dari bawahannya;
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi;
- e. Peningkatan kepuasan kerja;
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap para karyawan tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka;
- g. Meningkatkan kepuasan kerja, baik dari para manajer maupun karyawan
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap cara karyawan atau pegawai dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan/organisasi;
- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide karyawan dengan ide manajer;
- j. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan/organisasi;
- k. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada para karyawan sesuatu yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan/organisasi dari mereka

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

sehingga para karyawan dapat mengukur dan menempatkan diri mereka, serta berjaya sesuai dengan harapan dari pimpinan;

- l. Sebagai media meningkatkan hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer;
 - m. Sebagai sarana meningkatkan motivasi para karyawan dengan lebih memusatkan perhatian terhadap mereka secara pribadi;
 - n. Kesempatan berharga bagi pimpinan agar dapat menilai kembali sesuatu yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru; dan
 - o. Dapat mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

3. Manfaat bagi Perusahaan/Organisasi

Bagi perusahaan/organisasi, di antara manfaat penilaian kinerja ialah sebagai berikut:

- a. Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan/organisasi karena:
 - ~ Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan/organisasi dan nilai budaya perusahaan/organisasi.
 - ~ Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - ~ Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer/ pimpinan untuk menggunakan keterampilan

atau keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawannya.

- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi;
- d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
- e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan/organisasi;
- f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan;
- g. Harapan dan pandangan yang jangka panjang dapat dikembangkan;
- h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
- i. Kemampuan mengenali setiap permasalahan;
- j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
- k. Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan oleh karyawan sehingga perusahaan dapat tampil prima;
- l. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan, dan kebiasaan baik dapat diciptakan serta dipertahankan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

- m. Karyawan yang potensial, dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan tanggung jawab secara kuat; dan
- n. Apabila penilaian kinerja ini telah melembaga, dan keuntungan yang diperoleh perusahaan/organisasi menjadi lebih besar, maka penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi.

D. Bentuk Proses Penilaian Kinerja

Hani Handoko (1994: 23) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang berkesinambungan, dan bukan produk akhir atau produk sesaat. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian, karena untuk menjaga objektivitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja sepatutnya dilakukan setiap waktu.

Atasan atau jajaran tinggi perusahaan/organisasi sepatutnya dapat memberikan penilaian pada setiap tahapan penyelesaian kegiatan. Penilaian setiap waktu juga bermanfaat untuk memberikan *feedback* atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya yang kurang baik sehingga untuk waktu berikutnya, bawahan dapat memperbaiki kinerja.

Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem atau sekumpulan kegiatan yang terkait dengan aktivitas kepegawaian lainnya. Penilaian kinerja tidak dapat berdiri sendiri sehingga dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja juga terkait dengan kegiatan lain. Keterkaitan proses penilaian kinerja dengan kegiatan kepegawaian ialah sebagai berikut:

1. *Job Analysis* atau Analisis Pekerjaan

Proses penilaian kinerja harus berdasarkan pada analisis pekerjaan atau analisis jabatan. Tahap ini merupakan tahap yang cukup penting, dan menjadi tahap mendasar dalam penilaian kinerja. Sebab, analisis jabatan dipergunakan untuk beberapa kegiatan dalam proses penilaian kinerja. Hasil dari analisis jabatan ini digunakan sebagai dasar penyusunan deskripsi pekerjaan.

Dalam deskripsi pekerjaan ini disebutkan dasar-dasar penilaian kinerja, yaitu jenis-jenis pekerjaan yang harus dikerjakan dan spesifikasi atau kebutuhan khusus yang menunjang pekerjaan tertentu. Inti dari tahap ini ialah apabila akan melaksanakan penilaian kinerja, maka sebelumnya harus dinyatakan dengan jelas hal-hal berikut: jenis-jenis pekerjaan, tanggung jawab yang dimiliki, kondisi kerja, dan kegiatan yang harus dilakukan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

2. *Performance Standards* atau *Standar Kerja*

Standar dipergunakan untuk membandingkan hasil kerja seorang staf karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sehingga dapat diketahui apakah pekerjaan yang bersangkutan lebih baik atau di bawah standar. Standar kerja didasarkan atas informasi-informasi yang diperoleh dari analisis jabatan. Standar yang ditetapkan harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

- a. Standar harus tertulis dengan jelas dan spesifik sehingga setiap orang bisa membaca standar kerja yang ditetapkan untuk pekerjaan tertentu sehingga tidak mudah menimbulkan bias dan salah persepsi.
- b. Standar yang ditetapkan harus realistik dan dapat dicapai atau diperaktikkan oleh karyawan.
- c. Standar yang digunakan bisa menjawab pertanyaan *what* (tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana metode menyelesaikan pekerjaan), *how much* (berapa yang harus dihasilkan), dan *by when* (kapan pekerjaan harus dihasilkan).

3. *Performance Appraisal System* atau *Metode penilaian Kinerja*

Secara umum ada empat macam metode penilaian kinerja. Empat macam metode tersebut ialah *behavior appraisal system* atau penilaian kinerja berdasarkan perilaku

yang dinilai; *personel/performer appraisal system* atau penilaian kinerja berdasar ciri sifat individu; *result-oriented appraisal system* atau penilaian kinerja berdasar hasil kerja; dan *contingency Appraisals system* atau penilaian kinerja berdasarkan kombinasi beberapa komponen, seperti ciri sifat, perilaku, dan hasil kerja.

E. Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk melakukan penilaian atau evaluasi terhadap seluruh sumber daya perusahaan, seperti karyawan, hasil pekerjaan, dan sebagainya. Apakah sumber daya perusahaan tersebut telah berjalan sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebaliknya justru berada di bawah standar.

Dengan adanya penilaian kinerja, diharapkan bahwa sasaran-sasaran yang belum berjalan dengan baik dapat dilakukan evaluasi dan tindak lanjut sehingga sasaran tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya demi kemajuan perusahaan. Penilaian kinerja juga berguna untuk menilai dan mengevaluasi produktivitas kerja dari seluruh sumber daya perusahaan, apakah mengalami peningkatan atau penurunan.

Namun, secara teoretis, sistem penilaian kinerja sesungguhnya merupakan alat kendali agar segala hal yang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

dikerjakan oleh SDM selaras dengan apa-apa yang diinginkan oleh perusahaan. Peran sistem penilaian ini semakin penting di dalam perusahaan yang mempekerjakan SDM dengan aneka ragam latar belakang. Sebab, keanekaragaman tersebut memperbesar kemungkinan terjadinya perbedaan kepentingan antara SDM dan perusahaan (Budi W. Soetjipto, 2008: 29).

F. Kesimpulan

Dari uraian panjang di bab 9 ini maka dapat penulis simpulkan beberapa hal penting, yang di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai (karyawan), dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai dalam menjalankan peran atau tugas kerjanya di perusahaan.

3. Penilaian kinerja adalah suatu proses yang berkesinambungan, dan bukan produk akhir atau produk sesaat. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian, karena untuk menjaga objektivitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja sepatutnya dilakukan setiap waktu.
4. Sistem penilaian kinerja merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk melakukan penilaian atau evaluasi terhadap seluruh sumber daya perusahaan, seperti karyawan, hasil pekerjaan, dan sebagainya. Apakah sumber daya perusahaan tersebut telah berjalan sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebaliknya justru berada di bawah standar.[]

Bab X

MANAJEMEN KINERJA

A. Pengertian Manajemen Kinerja

Secara sederhana kita dapat memaknai manajemen kinerja sebagai rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja, dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan atau hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut harus dijalankan secara berkelanjutan atau terus-menerus.

Manajemen juga dapat kita maknai sebagai suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, tetapi juga pada aspek-aspek yang terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

Selain itu, manajemen kinerja juga bermakna suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini, bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai, melainkan juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Terakhir, manajemen kinerja sering kali dimaknai sebagai suatu proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan dapat mendukung tujuan strategis perusahaan (Gary Dessler, 2003: 322).

B. Perencanaan Kinerja

Perencanaan merupakan hal yang paling penting dari manajemen kinerja. Sebab, perencanaan kinerja adalah sebuah proses yang memungkinkan terjadinya kerja sama antara karyawan dan manajer untuk menentukan sesuatu yang seharusnya dilakukan oleh karyawan. Selanjutnya, dengan adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Perencanaan melihat ke depan untuk memaksimalkan kinerja pada masa mendatang, bukan menganalisis kinerja yang telah lalu dan tak dapat diubah lagi. Peningkatan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

produktivitas yang sesungguhnya dapat diwujudkan dengan mengarahkan karyawan ke sasaran yang sesungguhnya, dan kemudian tidak menghalang-halanginya.

Bagian-bagian yang penting dari perencanaan kinerja ialah mengidentifikasi bantuan yang akan disediakan manajer; mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat pencapaian serta cara-cara mengatasinya; dan mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relatif dari tugas-tugas kerja (prioritas) dan tingkat kewenangan.

Kegunaan sederhana dari perencanaan kinerja ialah untuk menciptakan pemahaman bersama antara karyawan dan manajer. Perencanaan kinerja meliputi pertemuan dan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dan karyawan secara terpisah. Kita akan menguraikan seluruh proses tersebut dengan memberi perhatian khusus pada bagian tatap muka dalam proses itu, pertemuan-pertemuan perencanaan kinerja.

Secara umum, pengertian perencanaan ialah pengelompokan, pembuatan keputusan, suatu prosedur yang formal untuk memperoleh hasil yang nyata, dalam berbagai bentuk keputusan menurut sistem yang terintegrasi. Sementara itu, pengertian kinerja ialah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang, sekelompok orang, atau organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, secara sederhana pengertian dari perencanaan kinerja adalah proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana organisasi melalui kegiatan tahunan. Dan, perencanaan tentunya mestilah memiliki dua elemen penting di dalamnya, yaitu sasaran (*goals*) dan rencana itu sendiri (*plan*).

Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan. Sementara itu, rencana atau *plan* adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya.

C. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan. Majone dan Wildavsky mengemukakan pelaksanaan sebagai evaluasi. Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa pelaksanaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan (Nurdin Usman, 2002: 70).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Pengertian-pengertian tersebut memperlihatkan bahwa kata pelaksanaan bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa pelaksanaan bukan sekadar aktivitas, melainkan suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.

Pelaksanaan merupakan aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, tempat pelaksanaannya, cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula (Abdullah Syukur, 1987: 40).

Dari pengertian yang dikemukakan tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya pelaksanaan kinerja adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana kerja yang sudah disusun secara matang dan terperinci oleh organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, pelaksana atau pelaku yang menjalankan rencana kinerja tersebut tak lain ialah para staf, karyawan, atau pegawai.

Faktor-faktor yang dapat menunjang program pelaksanaan adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi, merupakan suatu program yang dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan;
- b. *Resources* (sumber daya), dalam hal ini meliputi empat komponen, yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan;
- c. Disposisi, sikap dan komitmen dari pada pelaksanaan terhadap program khususnya dari mereka yang menjadi implementasi program khususnya dari mereka yang menjadi implementer program;
- d. Struktur birokrasi, yaitu SOP (*Standar Operating Procedures*), yang mengatur tata aliran dalam pelaksanaan program. Jika hal ini tidak sulit dalam mencapai hasil yang memuaskan, karena penyelesaian khusus tanpa pola yang baku (Abdullah Syukur, 1987: 398).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

D. *Review Kinerja*

Employment performance review atau tinjauan kinerja karyawan dapat menjadi sumber kecemasan, baik bagi manajer maupun karyawan. Sebab, *review* ini dapat menjadi isu emosional bagi karyawan. Kita tentu perlu berhati-hati dalam mempersiapkannya, dengan menentukan sesuatu yang akan dikatakan dan cara mengatakannya.

Review kinerja secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu tinjauan atau evaluasi terhadap publikasi, layanan, atau gambaran kinerja yang dilakukan oleh individu-individu, dalam hal ini ialah karyawan atau staf di sebuah organisasi, institusi, atau perusahaan, baik swasta atau negeri.

Review kinerja harus dilakukan minimal sekali dalam setahun. Penting juga merekomendasikan untuk melakukan *review* setelah periode 90 hari perkenalan, untuk menentukan kecocokan karyawan dalam menduduki posisi barunya, dan untuk mengatur tujuan serta harapan ke depan. *Review* kinerja adalah alat penting untuk mengevaluasi para karyawan sehingga dapat diketahui sesuatu yang mereka harapkan.

Dalam *review* kinerja, dokumentasi memainkan peran yang amat penting. Sebab, dokumentasi merupakan media atau alat untuk menyimpan rekaman tertulis, memastikan bahwa manajer dan karyawan sama-sama mengerti tujuan, pengukuran, dan ekspektasi bisnis, serta rencana perbaikan. Untuk menjelaskan kriteria kinerja, manajer harus meninjau

ulang persyaratan kerja dengan karyawan dan menyetujui tujuan kinerja yang berhubungan dengan tugas kerja tersebut.

Beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mempersiapkan *meeting review* ialah sebagai berikut:

1. Atasan langsung karyawan harus meminta masukan dari semua anggota tim yang berinteraksi sehari-hari dengan karyawan, termasuk atasan lain dan manajer.
2. Karyawan dapat menyelesaikan *review* tertulis untuk melakukan evaluasi diri sebelum *meeting review*. Hal ini tidak harus dilakukan, tapi dapat membuat komunikasi yang lebih baik antara supervisor dengan karyawan dan membuat *meeting review* menjadi lebih produktif.
3. Atasan harus me-*review* tujuan dan ekspektasi dan semua kemajuan yang dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.
4. Atasan menyatukan dan menyempurnakan *form review*. Setelah menyelesaikan *form* evaluasi kinerja tertulis, atasan harus membacanya dan mengecek beberapa hal yang berkaitan dengannya.
5. Atasan mengatur *meeting review* dengan karyawan, memastikan pelaksanaannya dilakukan di tempat yang privat dan nyaman.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

E. Pengukuran Kinerja

Wibowo (2011: 229) menjelaskan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Gary Dessler dalam Harbani Pasolong (2013: 182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standaryang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah menilai hasil kerja suatu organisasi publik. Penilaian hasil kerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi publik telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi publik tersebut.

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012: 187) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Mahsun dalam Sinambela (2012: 187) terdapat empat elemen pengukuran kinerja organisasi publik, yaitu menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.

1. Tujuan

Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai sebagai penjabaran dari visi dan misi yang telah ditentukan oleh organisasi publik. Kemudian ditentukan sasaran, yaitu tujuan organisasi yang dinyatakan secara eksplisit dengan dibatasi waktu yang jelas kapan sasaran itu akan dicapai. Selanjutnya ditentukan strategi pencapaiannya yang menggambarkan cara mencapainya.

2. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

3. Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran

Sasaran Organisasi jika sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan

F. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja setiap bawahan merupakan hal yang penting dalam menjalankan roda perusahaan organisasi. Sama pentingnya dengan melakukan penjualan. Dengan adanya evaluasi, anak buah merasa diperhatikan, merasa dirinya cukup penting, dan dapat memompa semangat kerja yang lebih baik karena nantinya akan dievaluasi.

Lebih jauh, evaluasi tentunya harus menggunakan catatan standar berdasarkan kejadian yang sebenarnya, bukan dikira-kira. Setelah evaluasi kinerja yang notabene melihat ke belakang, dapat ditentukan target perusahaan pada masa mendatang. Oleh karena itu, atasan, pimpinan, ataupun supervisor mesti memiliki catatan pribadi setiap bawahannya, baik yang positif maupun yang negatif (Fikri C. Wardana, 2008: 23–25).

Tujuan dasar dari evaluasi tentu saja ialah untuk menyediakan informasi mengenai kinerja pekerjaan. Akan tetapi, secara lebih spesifik, informasi tersebut dapat

memenuhi berbagai tujuan. Beberapa di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan;
2. Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi,
3. Memfasilitasi efektivitas dari prosedur pemilihan karyawan;
4. Mengevaluasi program pelatihan;
5. Menstimulasi perbaikan kinerja;
6. Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja;
7. Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan; dan
8. Membentuk kesepakatan supervisor-karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

Evaluasi kinerja yang efektif merupakan proses yang berkesinambungan, dan dapat dikatakan melibatkan dua pertanyaan: “Apakah pekerjaan telah dikerjakan secara efektif?” dan “Apakah keterampilan dan kemampuan karyawan telah sepenuhnya digunakan?” Pertanyaan pertama berorientasi terhadap pertimbangan, sementara yang kedua berorientasi pengembangan.

G. Perbaikan Kinerja

Dalam bahasa Inggris, perbaikan kerja atau unjuk kerja disebut dengan istilah *performance improvement*. Istilah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

ini terdiri atas dua kata, yakni *performance* (kinerja), dan *improvement* (perbaikan). Kata *performance* dapat ditinjau dari dua perspektif berbeda. Pertama, dilihat dari pengertian yang mengarah pada pertunjukan panggung daripada makna substantif, yakni suatu hasil. Kedua, dipandang sebagai pencapaian yang sangat bernilai yang dihasilkan dari aktivitas yang menghabiskan biaya tinggi.

Performance juga dapat dimaknai sebagai hasil yang berguna yang hendak dicapai oleh setiap individu atau organisasi. Hal ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang melekat pada individu atau organisasi yang diperoleh selama melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *performance* merujuk pada kemampuan pekerja atau karyawan untuk menggunakan dan menerapkan kemampuan yang baru diperoleh. Sementara kata *improvement* (perbaikan) atau *improving* (memperbaiki) berarti menjadikan sesuatu lebih baik lagi.

Tidak dipungkiri bahwa memperbaiki kinerja merupakan suatu cita-cita yang pantas bagi individu-individu dan organisasi, tetapi jalan yang ditempuh dari cita-cita menuju pencapaian hasil yang berguna menjadi suatu hal yang sulit untuk diwujudkan. Oleh karenanya, memperbaiki kinerja mestilah dibarengi semangat, tekad, dan kesungguhan untuk selalu belajar dan berbuat lebih baik lagi.

H. Kesimpulan

Dari uraian panjang di bab ini, dapat penulis simpulkan beberapa poin penting, yang di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Manajemen kinerja sebagai rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja, dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan atau hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut harus dijalankan secara berkelanjutan atau terus-menerus.
2. Perencanaan merupakan hal yang paling penting dari manajemen kinerja. Sebab, perencanaan kinerja adalah sebuah proses yang memungkinkan terjadinya kerja sama antara karyawan dan manajer untuk menentukan sesuatu yang seharusnya dilakukan oleh karyawan. Selanjutnya, dengan adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
3. Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap.
4. *Review* kinerja secara sederhana dapat kita artikan sebagai suatu tinjauan atau evaluasi terhadap publikasi, layanan, atau gambaran kinerja yang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

dilakukan oleh individu-individu, dalam hal ini ialah karyawan atau staf di sebuah organisasi, institusi, atau perusahaan, baik swasta atau negeri.

5. Penilaian atau pengukuran kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.
6. Evaluasi kinerja setiap bawahan merupakan hal yang penting dalam menjalankan roda perusahaan organisasi. Sama pentingnya dengan melakukan penjualan. Dengan adanya evaluasi, anak buah merasa diperhatikan, merasa dirinya cukup penting, dan dapat memompa semangat kerja yang lebih baik karena nantinya akan dievaluasi.
7. Perbaikan kinerja adalah kemampuan pekerja atau karyawan untuk menggunakan dan menerapkan kemampuan yang baru diperoleh dalam rangka menjadikan suatu pekerjaan lebih baik lagi. []

Bab XI

KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kartini Kartono (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sementara Miftah Thoha (2010) mengartikan kepemimpinan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Stephen P. Robbins (2003) mengartikan kepemimpinan dalam organisasi sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Sementara Stoner, dalam Husein Umar (2003: 80), mengartikan kepemimpinan sebagai suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk

memengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok.

Dari pengertian tersebut, dapat penulis jelaskan hal-hal berikut:

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain. Dengan kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan.
- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata atas kekuasaan antara pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai wewenang mengarahkan bawahan, tetapi tidak sebaliknya.
- c. Kepemimpinan secara sah dapat memberikan hak kepada pemimpin, tidak saja berupa pengarahan, tetapi juga pengaruh. Artinya, pemimpin tidak hanya dapat menyatakan sesuatu yang harus dikerjakan bawahan, tetapi juga memengaruhi bawahan untuk melaksanakan perintah tersebut (Husein Umar, 2003: 80).

B. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Berbicara tentang kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka kita mesti berbicara pula tentang fungsi dan peran pemimpin. Fungsi dan peran di sini, ialah gambaran

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

tentang hal-hal atau tindakan-tindakan yang semestinya dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Dengan kata lain, fungsi dan peran seorang pemimpin pada dasarnya selalu berkaitan dengan tugas yang melekat pada dirinya.

Sering kali dijelaskan bahwa fungsi utama seorang pemimpin sebenarnya ialah mengajak atau menghimbau semua bawahan atau pengikut agar dengan penuh kemauan memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan kemampuan para bawahan secara maksimal. Artinya, di sini fungsi dari pemimpin ialah seorang penggerak yang menggerakkan bawahannya.

Sementara itu, peran dari seorang pemimpin, secara umum ialah bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Dalam hal ini, jelas bagi kita bahwa pemimpin bukan sekadar simbol “kekuasaan”, melainkan sosok yang mampu menjalankan peran-peran kepemimpinan tersebut secara baik.

C. Teori Gaya Kepemimpinan

Sedarmayanti (2009:131) berpendapat bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan

pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin.

Sementara itu, Malayu Hasibuan (2011: 162) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci, di mana seorang pemimpin harus bisa memengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Miftah Thoha (2003:303), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang tampak dan yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan kepemimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

dilakukan bawahan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta di antara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Secara umum, berdasarkan teori kepemimpinan, maka gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk, yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan bebas. Uraian lengkap mengenai tiga gaya kepemimpinan ini ialah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Ciri-ciri Kepemimpinan Otoriter ialah wewenang mutlak terpusat pada pimpinan; keputusan dibuat oleh pimpinan;

kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan; komunikasi berlangsung satuan arah dari pimpinan ke bawahan; pengawasan terhadap sikap tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat; tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas dari bawahan diberikan secara instruktif; tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan (Sutarto, 2006:73).

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerja sama antara atasan dengan bawahan. Di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Ciri-ciri kepemimpinan demokratis ialah wewenang pemimpin tidak mutlak; keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan. Kebijaksanaan dibuat bersama pimpinan dan bawahan; komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar; banyak kesempatan bagi bawahan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dan pada instruksi; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan (Sutarto, 2006: 75–76).

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Ciri-ciri kepemimpinan bebas ialah pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan; keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan; kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan; pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan; hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan; peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok; kepentingan pribadi lebih utama dari kepentingan kelompok; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul orang perorangan (Sutarto, 2006: 77–78).

D. Tugas-tugas Kepemimpinan

Tugas pokok seorang pemimpin ialah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, seperti merencanakan,

mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Terlaksananya tugas-tugas ini tidak dapat dicapai hanya oleh pimpinan seorang diri, tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya.

Agar orang-orang yang dipimpin rela bekerja secara efektif, seorang pemimpin harus memiliki inisiatif dan kreatif, serta harus memerhatikan hubungan manusiawi. Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi: pengambilan keputusan, menetapkan sasaran, menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horizontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Secara umum, tugas-tugas pokok pemimpin antara lain:

1. Melaksanakan fungsi managerial, yaitu berupa kegiatan pokok meliputi pelaksanaan penyusunan rencana; penyusunan organisasi pengarahan organisasi; pengendalian, penilaian, dan pelaporan.
2. Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun;
3. Membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik;
4. Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien;

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

5. Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis;
6. Menyusun fungsi manajemen secara baik;
7. Menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber kreativitas; dan
8. Menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar.

Demikianlah tugas-tugas pokok seorang kepemimpinan. Dengan menjalankan seluruh tugas tersebut, seorang pimpinan akan mampu memperlihatkan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin yang efektif. Oleh karenanya, pemimpin mesti selalu bekerja keras untuk menjalankan tugas-tugas tersebut.

E. Implikasi Teori Kepemimpinan dalam SDM Perusahaan

Pemimpin merupakan inti dari manajemen perusahaan atau organisasi. Ini berarti bahwa manajemen suatu organisasi hanya akan tercapai tujuannya apabila ada pemimpin yang baik. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Oleh karenanya, seorang pemimpin mestilah memiliki keahlian atau kemampuan memimpin yang mumpuni.

Tidak hanya itu, seorang pemimpin pada kenyataannya dituntut untuk memiliki kemampuan memengaruhi

pendirian orang atau sekelompok orang secara kuat. Bahkan, ia juga mesti mengembangkan berkemampuan di bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM) di perusahaan atau organisasi. Sebab, baik atau buruknya; tinggi atau rendahnya kualitas SDM amat dipengaruhi oleh kualitas pimpinan perusahaan.

Jauh sebelum perusahaan merekrut SDM (karyawan atau staf), tentunya ada banyak kriteria yang mesti dipenuhi. Bahkan, untuk memperoleh SDM yang unggul, tidak jarang rekrutmen dilakukan secara ketat. Alhasil, SDM yang bekerja di perusahaan dapat dipastikan memiliki keahlian atau kemampuan yang diharapkan mampu menjalankan tanggung jawab pekerjaannya secara baik.

Namun, seiring berjalananya waktu, boleh jadi kualitas SDM (karyawan atau staf) tersebut tidak mengalami perkembangan signifikan. Bahkan, boleh jadi justru mengalami penurunan. Hal ini biasanya disebabkan oleh kurang kuatnya pengaruh kepemimpinan. Banyak pemimpin yang ternyata tidak mampu mengoordinasi dan mengelola SDM perusahaan secara baik.

Oleh karena itu, seorang pemimpin mestilah berbenah diri. Ia tidak boleh bersikap puas terhadap kemampuan yang dimilikinya. Ia mesti mampu meningkatkan kualitas kepemimpinannya. Ia mesti mampu memahami seluruh tugas-tugas kepemimpinan secara baik. Bahkan, ia juga

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat sehingga kepemimpinannya berimplikasi positif terhadap kemajuan perusahaan, dalam arti juga mengembangkan SDM perusahaan.

F. Kesimpulan

Ada beberapa poin yang bisa penulis simpulkan pada bab 11 ini, yang di antaranya ialah:

1. Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.
2. Fungsi utama seorang pemimpin ialah mengajak semua bawahan agar berkenan memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara peran seorang pemimpin ialah bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi , dan sebagainya.
3. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Tugas-tugas pemimpin meliputi pengambilan keputusan, menetapkan sasaran, menyusun

kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan, serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.[]

Bab XII

AUDIT KEPEGAWAIAN

A. Pengertian Audit Karyawan

Sukrisno Agoes (1996) menyatakan bahwa audit adalah suatu pemeriksaan terhadap laporan yang sudah disusun oleh manajemen, dan catatan-catatan pembukuan disertai bukti-bukti pendukung yang dilakukan secara sistematis dan kritis oleh pihak yang independen, yang bertujuan bisa memberikan suatu pendapat atas kewajaran laporan keuangan.

Audit karyawan berarti tindakan untuk memeriksa karyawan. Audit dilaksanakan bukan pada pengertian bahwa manusia (karyawan) itu pada dasarnya tidak bisa dipercaya, melainkan suatu tindakan pencegahan untuk menciptakan suatu iklim dalam perusahaan yang akan mendorong para karyawan untuk tetap bertindak jujur.

Secara jujur, tentu tidak ada satu pun manajer atau pimpinan perusahaan yang akan berpikir untuk menjalankan usahanya tanpa melakukan pemeriksaan terhadap operasi-operasi perusahaan yang dipimpinnya. Pada perusahaan besar (yang memungkinkan tersedianya anggaran biaya) auditor intern biasanya juga digunakan sebagai tambahan auditor dari luar.

Audit karyawan (*personnel audit*) tentu merupakan bagian dari setiap audit manajemen. Suatu audit manajemen yang lengkap akan termasuk bukan hanya personalia dari kelompok pimpinan, melainkan setiap tahap dari organisasi dan struktur modal sebagai tambahan terhadap perincian struktural dari berbagai fungsi perusahaan.

Audit karyawan adalah suatu analisis dari semua faktor yang menyangkut administrasi karyawan, dengan ringkasan dari penemuan analisis tersebut diikuti dengan berbagai rekomendasi untuk memperbaiki setiap penyimpangan dari standar yang diinginkan. Dari definisi ini, jelas bahwa ada policy, tujuan, dan standar karyawan yang didefinisikan secara jelas (Justine T. Sirait, 2006: 285).

B. Pendekatan Riset terhadap Audit

Tidak dipungkiri bahwa untuk mengevaluasi aktivitas-aktivitas SDM dengan menggunakan pendekatan riset. Ketajaman riset akan sangat tergantung pada desain-desain dan statistik yang akurat. Biasanya riset ini berupaya

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

membenahi kinerja departemen yang menggunakan riset terapan. Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009: 302–303), pendekatan riset yang dapat dipakai ialah:

1. Pendekatan Komparatif (*Comparative Approach*)

Pendekatan ini menggunakan perusahaan lain sebagai model. Pendekatan ini sering kali digunakan untuk membandingkan ketidakhadiran, perputaran karyawan, dan data gaji, atau program SDM yang bersifat spesifik. Pendekatan ini membantu mendeteksi bidang-bidang yang membutuhkan pemberian.

2. Pendekatan Otoritas Pihak Luar (*Outside Authority Approach*)

Tim audit SDM bergantung pada keahlian konsultan dari luar atau temuan-temuan riset yang dipublikasikan sebagai suatu standar terhadap aktivitas-aktivitas atau program SDM yang dievaluasi. Standar ditentukan oleh konsultan atau dari temuan riset. Konsultan atau temuan-temuan riset dapat membantu mendiagnosis penyebab masalah-masalah yang timbul.

3. Pendekatan Statistik

Dari catatan-catatan yang ada, tim audit menghasilkan standar-standar statistik terhadap aktivitas-aktivitas dan program-program SDM yang dievaluasi. Dari

standar matematis ini, tim audit bisa menemukan kesalahan-kesalahan pada waktu kesalahan tersebut masih relatif dini/kecil.

4. Pendekatan Kepatuhan (*Compliance Approach*)

Metode ini meninjau praktik-praktik pada masa lalu untuk menentukan apakah tindakan-tindakan tersebut mengikuti kebijakan dan prosedur perusahaan. Sering tim audit menelaah suatu sampel formulir kepegawaian, kompensasi, disiplin, dan penilaian kinerja. Tujuan telaah ini untuk memastikan bahwa manajer operasi patuh terhadap peraturan internal dan regulasi legal.

5. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objective*)

Dilaksanakan dengan membandingkan hasil-hasil kegiatan personalia dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bidang-bidang pelaksanaan kerja dapat dideteksi dengan metode ini.

C. Jenis-Jenis Audit melalui Berbagai Instrumen Penelitian

Melalui berbagai instrumen penelitiannya, maka audit dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis. Di antaranya ialah audit ketaatan manajerial, audit fungsi sumber daya

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

manusia, dan audit kepuasan pengawal. Untuk lebih jelasnya mengenai tiga jenis audit tersebut, dapat penulis jelaskan sebagai berikut:

1. Audit Ketaatan Manajerial

Audit ketaatan manajerial menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan dan prosedur SDM. Apabila terjadi pengabaian terhadap kebijakan dan pelanggaran peraturan, audit akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan tersebut sehingga tindakan korektif dapat diambil. Hal-hal tersebut membuktikan bahwa ketaatan terhadap hukum benar-benar diperhatikan, dan merupakan hal yang sangat penting.

Audit ketaatan manajerial dapat meningkatkan citra departemen SDM. Kontribusi hasil audit dapat bermanfaat, baik bagi lembaga-lembaga sendiri maupun lembaga-lembaga yang lainnya. Ketaatan manajerial tersebut dapat memberikan nuansa kepemimpinan yang lebih bersih. Komitmen pada aturan, kebijakan, maupun prosedur-prosedur serta tata tertib menjadikan organisasi dan SDM lebih terkendali.

Terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam manajerial sering kali mengakibatkan permasalahan besar dalam organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan audit supaya sejumlah penyimpangan dapat dideteksi secara dini. Seberapa besar penyimpangan yang terjadi, dan tindakan apa

yang dapat dilakukan sebagai sanksi terhadap penyimpangan yang dilakukan, perlu ditegaskan dan dituangkan dalam sebuah keputusan.

2. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia

Audit secara logis dimulai dengan cara mereview kerja departemen SDM, untuk selanjutnya bisa menguraikan berbagai bidang aktivitas dalam SDM. Menurut Henry Simamora, dalam Ambar Teguh Sulistiyan dan Rosidah (2009: 299), meliputi:

a. Sistem Informasi SDM:

- 1) Rencana-rencana SDM:
 - ~ Taksiran-taksiran permintaan dan suplai;
 - ~ Persediaan keahlian; dan
 - ~ Bagan penggantian dan ringkasan.
- 2) Pemberian kompensasi:
 - ~ Tingkat gaji dan upah;
 - ~ Paket tunjangan karyawan; dan
 - ~ Jasa-jasa karyawan yang disediakan oleh perusahaan.
- 3) Informasi analisis pegawai:
 - ~ Deskripsi pegawai;
 - ~ Spesifikasi pegawai; dan
 - ~ Standar kinerja pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

b. Penyusunan staf dan pengembangan:

- 1) Rekrutmen
 - ~ Sumber-sumber rekrutmen;
 - ~ Ketersediaan calon pelamar; dan
 - ~ Lamaran-lamaran pegawai.
- 2) Seleksi
 - ~ Rasio-rasio seleksi;
 - ~ Prosedur seleksi; dan
 - ~ Adanya peluang kerja yang sama.
- 3) Pelatihan dan Orientasi
 - ~ Program-program orientasi;
 - ~ Tujuan pelatihan dan prosedur; dan
 - ~ Tingkat proses belajar.
- 4) Pengembangan karier
 - ~ Keberhasilan penempatan internal;
 - ~ Program perencanaan karier; dan
 - ~ Upaya pengembangan SDM.

c. Kontrol dan evaluasi organisasi

- 1) Penilaian kinerja
 - ~ Standar dan ukuran kinerja;
 - ~ Prosedur disiplin; dan
 - ~ Prosedur perubahan dan pengembangan.

- 2) Hubungan manajemen dan karyawan
 - ~ Kepatuhan legal;
 - ~ Manajer-manajer pelaksana; dan
 - ~ Umpaman balik karyawan atas personalia.

3. Audit Kepuasan Pengawal

Departemen SDM yang efektif berusaha memenuhi tujuan organisasi dan kebutuhan para pegawainya. Kebutuhan-kebutuhan pegawai tidak saja menyangkut kebutuhan individual yang bersifat fisik, akan tetapi kebutuhan sosial, keamanan, jaminan-jaminan pegawai, dan perlindungan.

Kebutuhan lain yang menyangkut pegawai, terkadang terkait dengan persoalan kebosanan atas rutinitas yang terjadi sehingga pegawai membutuhkan sistem rotasi kerja. Apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, maka sangat memungkinkan terjadi gejolak, seperti ketidakhadiran, protes, mogok kerja, dan aktivitas-aktivitas lain.

Untuk mempelajari seberapa tingkat pemuasan kebutuhan pegawai, tim audit mengumpulkan data dari pegawai yang berhubungan dengan gaji, tunjangan, praktik penyeliaan, bantuan perencanaan karier, serta umpan balik yang diterima pegawai sebagai kontra prestasi atas kinerja mereka. Berdasarkan informasi dan data tersebut, tim audit dapat melakukan analisis mengenai tingkat kesejahteraan pegawai dan tingkat kepuasan pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

D. Laporan Audit

Setelah pelaksanaan audit, maka dibuatlah laporan audit (*audit report*), yaitu deskripsi komprehensif berkenaan dengan aktivitas-aktivitas SDM, yang meliputi rekomendasi-rekomendasi untuk memperbaiki praktik-praktik yang tidak efektif.

Berbagai pendekatan dan peralatan digunakan untuk mengembangkan suatu gambaran kegiatan-kegiatan SDM. Agar informasi tersebut berguna, perlu dikompilasikan menjadi laporan audit. Laporan tersebut tidak hanya mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran saja, tetapi harus menggambarkan seluruh informasi yang akurat.

Laporan audit disampaikan kepada manajer operasi, manajer SDM, atau pihak-pihak yang membutuhkan yang berkaitan dengan MSDM. Dengan informasi yang dicakup dalam laporan tersebut, manajer dapat memperoleh pandangan luas tentang fungsi MSDM yang dijalankannya.

Selain pemecahan masalah-masalah SDM, manajer dapat memusatkan pada bidang-bidang yang mempunyai potensi terbesar bagi peningkatan kontribusi terhadap departemen. Selain itu, yang penting pula bahwa laporan audit berfungsi sebagai pedoman untuk perencanaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dan dijadikan sebagai referensi pelaksanaan audit berikutnya (Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2009: 304–305).

E. Kesimpulan

Dari uraian di bab 12, dapat penulis simpulkan beberapa poin penting, yang di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Audit adalah suatu pemeriksaan terhadap laporan yang sudah disusun oleh manajemen, dan catatan-catatan pembukuan disertai bukti-bukti pendukung yang dilakukan secara sistematik dan kritis oleh pihak yang independen, yang bertujuan bisa memberikan suatu pendapat atas kewajaran laporan keuangan.
2. Pendekatan riset yang dapat dipakai ialah pendekatan komparatif, pendekatan otoritas pihak luar, pendekatan statistikal, pendekatan kepatuhan, pendekatan manajemen berdasarkan tujuan.
3. Audit dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis, yakni audit ketaatan manajerial, audit fungsi sumber daya manusia, dan audit kepuasan pengawal.
4. Setelah pelaksanaan audit, maka dibuatlah laporan audit (*audit report*), yaitu deskripsi komprehensif berkenaan dengan aktivitas-aktivitas SDM, yang meliputi rekomendasi-rekomendasi untuk memperbaiki praktik-praktik yang tidak efektif. []

Daftar Pustaka

- Afandi, Pandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Alfian, Ghazali. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta". D3 Thesis. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Amstrong, Mischael. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Budihardjo, Andreas. 2011. *Menuju Pencapaian Kinerja Optimum: Sintesis Teori untuk Mengungkap "Kotak Hitam" Organisasi*. Jakarta Selatan: Prasetya Mulya Publishing.
- Dariyo, Agoes. 2003. *Psikologi Perkembangan Dewasa Muda*. Jakarta: Grasindo.
- Dariyo, Agoes. 2004. "Perencanaan dan Pemilihan Karier sebagai Seorang Guru/Dosen pada Dewasa Muda". *Jurnal Provitae*. Volume 1. No. 1.

Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M. | Mulyadi, S.E., M.M.

- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Doty, Elizabeth Ann. 2011. *Sukses dengan Hati*. Jakarta: Gemilang.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Halimah, Siti. 2014. "Hubungan Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Mitra Saruta Indonesia di Gresik". *Thesis*. Surabaya: UIN Sunan Ampel.
- Handoko, Hani. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Harbani, Pasolong. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

- Hendriyadi. 2015. "Karakteristik Pekerjaan (Jobs Characteristics): Literature Review". *Paper*.
- Hopkins, Stephen J. dan S. Douglas Hopkins. 2006. *Crafting Solutions for Troubled Business*. Washington D.C.: Beard Books.
- Irianto, Anton. 2005. *Born to Win: Kiat Sukses yang Tak Pernah Gagal*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kapucu, Naim dan Alpaslan Ozerdem. 2013. *Managing Emergencies and Crises*. Burlington, MA: Jones and Bartlett.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, R dan A. Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis R. L dan Jackson J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.

Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M. | Mulyadi, S.E., M.M.

- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Jakarta: LepKhair.
- Nursalam dan Ferry Efendi. 2008. *Pendidikan dalam Keperawatan*. Jakarta: Salemba Medika.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Price, Alan. 2011. *Human Resource Management*. Fourth Edition. North Way: Cengage Learning EMEA.
- Prijodarminto, Soegeng. 1993. *Disiplin: Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Purwanto, Djoko. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Edisi 3. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal & Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jilid II. Jakarta: Prenhalindo.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

- . 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: Indeks Gramedia.
- . 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihotang. A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Singodimedjo, Markum. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Sirait, Justin. T. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Soegoto, Eddy Soeryanto. 2009. *Entrepreneurship: Menjadi Pebisnis Ulung*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Soeprihanto, Jhon. 1988. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Soetjipto, Budi W. 2008. *HR Kisah Sukses Para Kämpiun*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M. | Mulyadi, S.E., M.M.

- Sutarto. 2006. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syukur, Abdullah. 1987. "Kumpulan Makalah Studi Implementasi Latar Belakang Konsep Pendekatan dan Relevansinya dalam Pembangunan". Ujung Pandang: Persadi.
- Thoha, Miftah, 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- , 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasardan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2003. *Business an Introduction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, Nurdin. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wardana, Fikri C. 2008. *Meningkatkan Kinerja Melalui Evaluasi & Coaching Medical Reps*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zulkhair Hutasuhut, Falik. 2014. "Pengembangan Karier: Career Acceleration Development Program (CADP) pada PT PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta". *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Indeks

A

- Abdullah Syukur 167, 168
Abraham Maslow 55, 56, 57, 59,
62, 63
absensi 14, 46, 92, 107
Agoes Dariyo 15, 19, 128
aktualisasi diri 45, 56, 58
Alan Price 1
Alpaslan Ozerdem 10, 203
Ambar Teguh Sulistiyani 193,
196, 199
Andreas Budihardjo 4
Andrew J. Dubrin 131, 133
Anton Irianto 46
Anwar Prabu Mangkunegara
22, 27, 99, 107, 131, 133, 145
As'ad 15
ASEAN 4
A. Sihotang 98
audit vi, 191, 192, 193, 194, 195,
198, 199, 200
Audit karyawan 191, 192

B

- Basri 146, 204
bisnis v, vi, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 169
Bohlander 2
Browne 166
budaya 3, 4, 6, 8, 79, 155
Budi W. Soetjipto 161

C

- career* 127, 129, 139, 143, 144
career management 129, 144
career planning 129, 143
Clayton Alderfer 62, 63
creative 81

D

- David McClelland 59, 62
Davis 11
desain 24, 25, 192
Dinas Tenaga Kerja 28

disiplin kerja v, 27, 28, 29, 31, 32,
35, 36, 37, 39, 40, 41, 42

Djoko Purwanto 55

Donelly 28

E

Eddy Soeryanto Soegoto 73

Edi Sutrisno 13, 84, 106

Edwin Locke 68

efektif 1, 3, 6, 23, 30, 37, 38, 70,
79, 84, 90, 118, 119, 134, 142,
155, 174, 186, 187, 198, 199,
200

eksternal 3, 6, 44, 45, 49, 51, 54,
73, 75, 80, 90, 118

ekstrinsik 55, 65

Elizabeth Doty 9

entrepreneurship 5

Ernawati Nasution 84

evaluasi 79, 103, 105, 111, 124,
147, 149, 150, 160, 162, 166,
169, 170, 173, 176, 177, 197

F

Falik Zulkhair Hutasuhut 129,
131

fasilitas 16, 52, 78, 137, 168

Ferry Efendi 62, 204

Fikri C. Wardana 173

finansial 15, 16, 26

fleksibel 7, 51, 54

F. Luthans 146

frustrasi 72

fungsional 2, 7, 140, 141

G

gaji 12, 13, 16, 20, 21, 40, 74, 77,
150, 193, 196, 198

Gary Dessler 145, 164, 171

gaya 74, 76, 80, 100, 181, 182,
183, 184, 189

Gaya Kepemimpinan Bebas 185

Gaya Kepemimpinan Demokra-
tis 184

Gaya Kepemimpinan Otoriter
183

Ghozali Alfian 10, 11

Gibson 28, 202

globalisasi 4, 5

H

Hackman 24

hadiyah 40, 44, 76

Hani Handoko 36, 102, 148, 157

Harbani Pasolong 171

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

Hendriyadi 24, 203

Herzberg 64, 65, 66

Husein Umar 179, 180

I

improvement 174, 175

indisipliner 34, 74

Indonesia 5, 9, 43, 57, 81, 202, 204, 205

industri 16

informasi vi, 24, 70, 97, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 124, 125, 147, 150, 159, 168, 173, 198, 199

Inggris 81, 174

Inisiatif 99, 106

internal 25, 44, 45, 46, 49, 51, 54, 75, 80, 102, 118, 194, 197

Ivancevich 28, 202

J

jabatan 14, 24, 53, 54, 113, 123, 127, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 158, 159

J.H. Jackson 146, 147, 204

John H. Jackson 131

John Soeprihanto 147

K

Kartini Kartono 179

karyawan 3, 6, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 66, 67, 70, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 111, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 129, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 167, 169, 170, 174, 175, 176, 177, 183, 188, 191, 192, 193, 196, 198

kebijakan 2, 7, 18, 19, 20, 92, 141, 151, 194, 195

kedisiplinan 27, 31, 39, 40, 82, 92, 96

kepemimpinan vi, 76, 80, 147, 161, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 195

keperilakuan 121

kepuasan kerja v, 10, 11, 12, 13,

- 14, 15, 16, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 64, 65, 75, 97, 119, 125, 151, 152, 154
keterampilan 14, 15, 23, 24, 36, 41, 67, 82, 85, 97, 104, 107, 109, 113, 114, 132, 149, 155, 156, 174, 175, 182
kewenangan 165, 168
kinerja vi, 14, 25, 69, 71, 77, 98, 110, 111, 123, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 182, 193, 194, 196, 197, 198
Kinicki 10, 23, 203
kombinasi 116, 125, 160, 182
kompetensi 5, 6, 151
kompetitif 3, 4, 5
korporat 2, 7
kreatif 5, 86, 186
Kreitner 10, 23, 203
kualitatif 3, 5, 8, 91
Kuantitas kerja 99
kuantitatif 3, 5, 8, 91
kuisisioner 114, 116, 125
- L**
learning organization 6
loyalitas 18, 77, 137, 147, 155, 161
- M**
Mahsun 172
Majone 166
Malayu Hasibuan 30, 96, 98, 100, 101, 147, 182
manajemen v, vi, 2, 5, 10, 19, 20, 27, 28, 41, 70, 72, 82, 113, 119, 141, 148, 153, 160, 162, 163, 164, 166, 176, 185, 187, 191, 192, 198, 200
manajer 28, 29, 30, 66, 71, 78, 87, 89, 98, 102, 108, 113, 121, 122, 124, 132, 138, 147, 152, 154, 155, 161, 164, 165, 169, 170, 176, 192, 194, 195, 198, 199
manusia v, vi, 1, 2, 3, 4, 5, 7, 13, 35, 46, 48, 49, 55, 56, 58, 62, 63, 64, 66, 72, 73, 74, 82, 83, 86, 95, 98, 110, 113, 118, 119, 120, 121, 125, 130, 132, 135, 138, 146, 149, 188, 191, 195, 200
manusiawi 22, 74, 186
Mardiasmo 171
Markum Singodimedjo 31

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

- masyarakat 10, 12, 30, 50, 57, 58, 89
MBO 105
McMahan 1, 2
Miftah Thoha 179, 182
Mischael Amstrong 146
misi 2, 5, 7, 171, 172
motif 43, 80
motivasi vi, 5, 6, 12, 25, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 60, 62, 64, 66, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 86, 89, 97, 101, 105, 107, 122, 151, 152, 155, 156
MSDM 199
Mutiara S. Panggabean 98
- Oldham 24
organisasi 1, 2, 6, 7, 22, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 41, 48, 59, 66, 67, 70, 75, 81, 82, 84, 85, 97, 98, 100, 101, 104, 106, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 130, 131, 136, 137, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 148, 149, 150, 154, 155, 156, 157, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 171, 172, 173, 175, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 192, 195, 197, 198
orientasi 3, 6, 8, 86, 197
otoriter 183

N

- Naim Kapucu 10
neglect 17, 18, 26
Newstrom 11
norma 29, 167, 179
Nurdin Usman 166
Nurlaila 146, 204
Nursalam 62, 204

O

- observasi 103, 115, 116, 125

P

- Pandi Afandi 28
pangkat 40
pegawai 113, 120, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 140, 145, 146, 147, 148, 149, 151, 154, 161, 167, 196, 197, 198
pekerja 11, 25, 28, 88, 89, 90, 104, 112, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 131, 135, 136, 164, 175, 177, 186, 190

- pekerjaan vi, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 35, 36, 40, 42, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 60, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 75, 79, 82, 84, 87, 88, 91, 93, 96, 97, 99, 100, 101, 103, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 130, 132, 136, 139, 143, 146, 147, 149, 150, 151, 153, 154, 158, 159, 160, 162, 165, 166, 173, 174, 175, 177, 186, 190
- pelatihan 3, 6, 8, 93, 112, 119, 138, 149, 150, 151, 153, 156, 174, 197
- pemeliharaan 3, 4, 8, 98
- pemimpin 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 78, 89, 90, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189
- pengawasan 31, 35, 37, 38, 41, 65, 66, 100, 106, 154, 156, 184, 185
- pengembangan vi, 2, 3, 4, 6, 8, 21, 62, 78, 84, 93, 97, 98, 102, 105, 112, 119, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 144, 148, 149, 150, 156, 163, 164, 174, 183, 188, 197
- penilaian vi, 3, 8, 11, 21, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 113, 147, 148, 149, 152, 153, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 171, 172, 176, 186, 194
- penyeliaan 198
- peraturan 3, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 44, 51, 54, 67, 84, 86, 97, 100, 119, 194, 195
- performance 101, 145, 146, 147, 169, 174, 175
- perusahaan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 16, 19, 20, 21, 22, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 65, 66, 70, 76, 77, 78, 79, 83, 85, 87, 89, 90, 92, 95, 97, 98, 99, 100, 102, 104, 106, 110, 115, 120, 121, 131, 132, 133, 134, 135, 140, 141, 142, 144, 146, 147, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 164, 167, 169, 173, 177, 182, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 196
- PHK 44

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Lanjutan

- potensi 3, 5, 10, 98, 105, 112, 134, 151, 199
- praktik 194, 198, 199, 200
- prestasi vi, 4, 6, 14, 28, 35, 50, 55, 70, 75, 80, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 112, 113, 116, 117, 118, 129, 132, 133, 136, 144, 145, 147, 148, 149, 151, 161, 198
- prioritas 154, 155, 165
- produktivitas vi, 4, 20, 39, 40, 42, 77, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 99, 119, 120, 121, 125, 160, 165
- profesionalisme 6
- program 2, 7, 48, 77, 100, 101, 112, 129, 130, 133, 134, 139, 141, 142, 143, 144, 166, 167, 168, 172, 174, 193, 197
- prosedur 23, 54, 110, 156, 165, 174, 194, 195, 197
- psikologis 15, 25, 26, 48, 51, 105
- R**
- Randall Schuler 1
- rekomendasi 192, 199, 200
- rekruitmen 3, 5, 8, 119, 151, 188, 197
- remunerasi 76, 77
- review* 169, 170
- Ricky W. Griffin 109, 110
- riset 192, 193, 200
- R. L. Mathis 146, 147
- Rosidah 193, 196, 199, 205
- S**
- SDM v, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 78, 95, 98, 118, 150, 151, 154, 161, 187, 188, 189, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 200
- S. Douglas Hopkins 10, 203
- Sedarmayanti 181, 205
- Sinambela 171, 172
- Siti Halimah 81, 83, 84, 86, 87, 91, 92
- Snell 2
- Soegeng Prijodarminto 28
- Sondang P. Siagian 117, 119, 120, 124, 136
- sosial 3, 14, 15, 16, 26, 29, 45, 50, 57, 58, 61, 62, 63, 79, 97, 107, 134, 198
- sosialisasi 37, 38
- Stephen J. Hopkins 10
- Stephen P. Robbins 11, 16, 25, 59, 66, 67, 179

stimulus 44, 77

strategi v, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 172,
173, 182

struktural 140, 141, 192

Stuart Emmel 29

Sukrisno Agoes 191

sumber daya v, vi, 1, 2, 3, 4, 5, 7,
72, 95, 98, 110, 112, 113, 118,
119, 120, 121, 125, 130, 132,
135, 138, 149, 160, 162, 166,
168, 172, 188, 194, 200

sumber daya manusia v, vi, 1, 2,
3, 4, 5, 7, 72, 95, 98, 110, 113,
118, 119, 120, 121, 125, 130,
132, 135, 138, 149, 188, 194,
200

supervisi 13, 51, 52, 53

Sutarto 184, 185, 206

T

tata tertib 28, 30, 44, 195

teori 55, 56, 57, 59, 62, 63, 64, 66,
69, 71, 72, 73, 75, 80, 82, 183

Teori Dua Faktor 64

teori ERG 55, 62, 80

Timothy A. Judge 25, 59, 66, 67,
205

tunjangan 6, 16, 196, 198

U

upah 12, 13, 44, 77, 87, 89, 93,
102, 104, 115, 196

V

Veithzal Rivai 29, 146, 148, 149,
152

Victor H. Vroom 72

visi 2, 5, 7, 70, 171, 172

Voice 17

W

wawancara 105, 115, 116, 125

Wibowo 171, 206

Wildavsky 166

Wright 1, 2, 4

Tentang Penulis

Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M. Lahir pada 21 Juni 1974 di Benteng Kecamatan Reteh Inhil Riau. Ia merupakan putra ke 2 (dua) dari 7 bersaudara dari pasangan (Alm) H. Moch. Syuaib dengan Hj. Rahmatang.

Mengawali pendidikan formalnya di SD Negeri 002 Benteng lulus tahun 1986, masuk ke MTs DDI Benteng dan lulus tahun 1989, masuk ke Pondok Pesantren "Wali Songo" Ngabar Ponorogo, Jawa Timur pada *Tarbiyyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah* setingkat SMA lulus tahun 1993, masuk kuliah S-1 Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang lulus tahun 1998, melanjutkan S-2 Program Pascasarjana Universitas DR. Soetomo Surabaya (MM) lulus tahun 2005, dan Pascasarjana (S-2) Magister Manajemen Universitas Putra Indonesia (UPI-YPK) Padang lulus tahun 2009, kemudian melanjutkan jenjang Program Doktor (S-3) di PPS Universitas Negeri Jakarta, Program Studi Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia, selesai September 2014.

Penulis seringkali diundang sebagai narasumber dan peserta aktif di sejumlah forum ilmiah dan *International Conference*, baik di dalam maupun luar negeri, seperti Malaysia, Brunei Darussalam, Singapura, Filipina dan Thailand. Selain itu, penulis juga aktif menulis di sejumlah media dan jurnal ilmiah. Adapun buku yang telah diterbitkan antara lain: *Pengantar Bisnis* (Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2016)

Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M. | Mulyadi, S.E., M.M.

Nomor ISBN: 978-602-0992-57-0, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2016) Nomor ISBN: 978-602-0992-59-4. *Kewirausahaan* (Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2017) Nomor ISBN: 978-602-0992-66-2, *Pengantar Manajemen: Panduan Awal Untuk Memahami Ilmu Manajemen* (Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2018) Nomor ISBN: 978-602-5747-16-8.

Pengalaman kerja yang pernah dilakukan adalah sejak tahun 1998 – 2000 sebagai Guru Pondok Pesantren Yayasan Bin Dahlan Benteng Reteh Inhil Riau, tahun 2000 – hingga sekarang sebagai Dosen tetap pada Kampus STIE Ibnu Sina Batam, dengan jabatan terakhir sebagai KETUA STIE Ibnu Sina Batam periode : 2012-2016 dan periode : 2016-2019. Seiring adanya konversi (perubahan bentuk) status STIE Ibnu Sina menjadi Universitas Ibnu Sina pada tahun 2019 ini, penulis mendapat amanah sebagai Rektor pertama Universitas Ibnu Sina Periode 2019-2023.

Selanjutnya pengalaman organisasi yang pernah dan sedang diikuti adalah Ikatan Pelajar Mahasiswa Riau (IKPMR) Malang tahun 1994 – 1998, Pengurus Aptisi Komisariat Batam tahun 2001-2005, Ketua DPW IKAPWS (Ikatan Keluarga Alumni PP'Walisongo") di Kepri 2004 – sekarang, Ketua BAPOMI (Badan Pembina Olahraga Mahasiswa Indonesia) Kepri tahun 2008-2012, Ketua Umum Panitia POMNAS (Pekan Olahraga Mahasiswa Nasional) ke XI tahun 2011, Sekretaris IKBIH (Ikatan Keluarga Besar INHIL) Kota Batam tahun 2003-2013, Ketua APTISI Wilayah X D Kepri Periode 2015-2019.

Mulyadi, S.E., M.M. Lahir di Petanggun, 19 Agustus 1992, Anak Melayu dari Bapak Muhammad Nasir dan Ibu Hj. Kasiah).

Sekarang Kuliah S3 Doktor Ilmu Manajemen SDM Program Pascasarjana Universitas Batam (UNIBA) dan Dosen Universitas Ibnu Sina Batam dengan jabatan sebagai Wakil Dekan Universitas Ibnu Sina Batam.