

**STUDI TENTANG HUBUNGAN PERSEPSI KARYAWAN
TERHADAP PENGAWASAN DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA**

KARYA ILMIAH

**O
L
E
H**

NINI SRI WAHYUNI, SPsi



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

M E D A N

2 0 0 3

**STUDI TENTANG HUBUNGAN PERSEPSI KARYAWAN
TERHADAP PENGAWASAN DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA**

KARYA ILMIAH

O
L
E
H

NINI SRI WAHYUNI, SPsi



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

M E D A N

2 0 0 3

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Ilmiah ini tepat pada waktunya.

Adapun judul dari Karya Ilmiah ini adalah **"STUDI TENTANG HUBUNGAN PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGAWASAN DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA"**.

Tak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Rektor, Dekan dan staf pengajar serta Pegawai di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah membantu penulis.

Penulis menyadari bahwa Karya Ilmiah ini masih banyak terdapat kekurangan oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan Karya Ilmiah ini.

Semoga Karya Ilmiah ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penulisan	8
BAB II. LANDASAN TEORI	9
A. Produktivitas Kerja	9
1. Pengertian Produktivitas.....	11
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja	13
3. Pengukuran Produktivitas kerja	21
4. Hubungan Antara Upah Dengan Produktivitas Kerja	24
5. Hubungan Antara Insentif Dengan Produktivitas	27
B. Persepsi Karyawan Terhadap Pengawasan	29
1. Pengertian Persepsi	29
2. Pengertian Karyawan Terhadap Pengawasan	34
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Karyawan Terhadap Pengawasan	39
a. Pengawasan Terhadap tanggung Jawab Yang Diberikan	39
b. Persepsi Karyawan Terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan Atasan.....	
c. Persepsi Karyawan Terhadap Kekuasaan Atasan	45
BAB III. PEMBAHASAN	49
BAB IV. KESIMPULAN	55
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Pada umumnya kegiatan perusahaan bertujuan untuk dapat mencapai sasarannya yaitu memperoleh hasil yang tinggi dengan keuntungan yang memadai. Hal ini perlu dilakukan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin, disamping itu pula perlu dipikirkan cara-cara untuk mengembangkan semua faktor yang menunjang tercapainya sasaran perusahaan.

Bila perusahaan terlampau memberikan kebebasan pada karyawannya pada usaha untuk mencapai sasarannya yaitu untuk memperoleh hasil keuntungan sebesar mungkin, tetapi lalai akan manusia yang terlibat didalamnya maka perusahaan tersebut kiranya akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dari perusahaan itu sendiri.

Faktor manusia yaitu merupakan faktor yang kritis diantara sumber-sumber daya lainnya, seberapa jauh modal kerja, peralatan produksi, bangun-bangunan dapat dimanfaatkan tergantung dari kemampuan yang dimiliki dari pada manajer dan karyawan-karyawannya.

Sejak awal dikembangkannya perbendaharaan pengetahuan dibidang manajemen, maka dipelbagai kalangan ilmuwan sebenarnya telah menyadari bahwa manusia merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam lingkungan kerjanya, terutama dibidang pengawasan. Mc Gregor (dalam Thoha, 1988) mengemukakan bahwa jika asumsi teori x diterapkan secara menyeluruh dan universal bagi setiap orang dalam organisasi akan sering tidak tepat. Pendekatan manajemen yang dikembangkan dari asumsi ini akan banyak mengalami kegagalan mencapai tujuan organisasi. Manajemen berdasarkan perintah dan kontrol yang sangat ketat, menurut Mc Gregor tidak akan banyak berhasil. Sebab barangkali hal tersebut hanya bisa mengatasi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan keamanan saja, sedangkan orang-orang yang mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri lebih dominan tidak bisa terpuaskan. Mengingat perbedaan teori x dan teori y tentang sikap manusia Mc Gregor lebih jelas lagi mengemukakan bahwa walaupun seorang manajer kemungkinan mempunyai asumsi-asumsi terbaiknya dengan teori x, hal ini tidak tepat baginya

untuk bersikap yang konsisten pada asumsi-asumsi teori tersebut sepanjang masa. Manajer-manajer boleh saja mempunyai asumsi-asumsi teori y tentang sifat manusia ini, tetapi mereka bisa saja bersikap memberikan pengarahan secara langsung, dan mengendalikan secara ketat para bawahannya (seperti yang dipunyai oleh asumsi-asumsi teori x) dalam rangka menolong bawahannya untuk tumbuh mengembangkan pemikirannya sampai bawahan tersebut benar-benar menjadi orang-orang seperti dalam teori y.

As'ad (1982) menjelaskan bahwa hal yang paling membedakan teori x dan teori y terletak pada fungsi pengontrolan (pengawasan). Aplikasi dari asumsi teori ini sangat tergantung dari dinamika kepemimpinan itu sendiri.

Menurut Yukl (1988) bahwa para pekerja lebih puas dengan pemimpin-pemimpin yang menguasai dengan bijaksana dan tut wuri handayani dibanding dengan pemimpin yang selalu berbeda atau bermusuhan dengan bawahannya. Seorang pemimpin yang tut wuri handayani mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan didepan dan sanggup bertanggung jawab (bahan

penataran P-4, 1993). Maka berdasarkan asumsi ini nampak dengan jelas bahwa para pekerja yang terpuaskan akan lebih termotivasi dan karena itu lebih produktif dibanding dengan pekerja yang tidak puas. Sehingga suatu organisasi dapat mengembangkan produktivitas dengan menciptakan kondisi-kondisi kerja yang menyenangkan, upah yang wajar, pengawasan yang bijaksana serta jenis-jenis hasil yang diberikan dalam jumlah yang memadai.

Bila ditinjau dari teori x tentang sifat manusia maka seorang manajer harus menginsyafi bahwa tanpa pengawasan terhadap karyawan-karyawan ia tidak dapat mewujudkan tujuan serta sasaran-sasaran perusahaan, dia harus menyadari bahwa tanpa pengawasan dia tidak dapat melakukan sesuatunya dari ide dan inspirasi tersebut. Seorang manajer harus mengawasi karyawan-karyawannya dalam menentukan harga, biaya dan menghitung serta menentukan profit (keuntungan) yang ingin diperolehnya. Jangan sekali-kali manajer berusaha atau mengharapkan keuntungan yang besar dengan merugikan atau tidak mengindahkan pengawasan terhadap karyawan atau pekerjanya. Manajer harus

memperhatikan tujuan-tujuan pengawasan dari perusahaan selaras dengan tujuan-tujuan individu atau karyawan yang diawasi/dipimpinnya.

Sesuai dengan pendapat HadiPoerwono (1982) yang menjelaskan bahwa di dalam melaksanakan pengawasan janganlah mempergunakan kekuasaan, tetapi pancarkanlah kewibawaan. Sebab kekuasaan mengandung unsur paksaan. Dalam masyarakat yang berjiwa demokratis segala paksaan akan menimbulkan reaksi. Manusia akan memperkembangkan kemampuannya, kecakapannya, mengeluarkan prestasi sebesar-besarnya, jika itu timbul dari keyakinannya dan bukan karena paksaan. Dorongan yang tepat akan mempertinggi efisiensi. Sikap dan kata-kata yang bersifat dorongan akan lebih bermanfaat dari pada kritik negatif.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas dapat diambil suatu kesimpulan, bahwa keberhasilan suatu perusahaan untuk mewujudkan hasil-hasil yang diinginkan sebagian besar ditentukan oleh pengawasan. Dalam rangka mencapai keberhasilan karyawan atau pekerja dalam pekerjaannya, dari setiap karyawan dituntut karya yang efektif. Untuk menghasilkan karya

yang efektif mengharuskan seorang manajer membuat sistem pengawasan untuk menegakkan disiplin kerja yang tinggi, sebab disiplin kerja mempunyai andil yang besar terhadap produktivitas kerja karyawan.

Faktor pengawasan merupakan salah satu aspek penting untuk setiap karyawan. Hal ini akan mempengaruhi tingkah lakunya dalam menjalankan aturan-aturan/disiplin kerja yang ada pada perusahaan sehingga sasaran-sasaran perusahaan dapat tercapai.

Pelaksanaan tanggung jawab dan tugas-tugas yang baik dari karyawan merupakan syarat pokok tingkah laku yang diharapkan oleh setiap pimpinan perusahaan dari karyawan-karyawannya, karena syarat ini akan mewujudkan sasaran-sasaran perusahaan. Keberhasilan karyawan dalam pekerjaannya sebagian besar ditentukan oleh suatu tata cara tentang bagaimana karyawan tersebut dimanajemeni. Singkatnya peranan manajer sangat menentukan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawannya, Produktivitas sangat penting untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Apabila produktivitas tenaga kerja rendah, maka terdapat

inefisiensi dalam penggunaan tenaga kerja, dengan sendirinya terdapat pemborongan bagi perusahaan.

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut ada yang berasal dari dalam diri individu/karyawan dan ada yang berasal dari luar. Faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu meliputi kemampuan, keterampilan, keahlian, motivasi, semangat kerja, sikap, minat, keterikatan dan lain-lain (Ravianto, 1985). Sedangkan faktor-faktor luar yang mempengaruhi hasil kerja karyawan yaitu : (1) gaya manajemen; (2) hubungan karyawan dan pimpinan perusahaan (Kubr, 1988).

Dalam tulisan ini bidang pembahasan dibatasi dan dipersempit hanya pada bidang bagaimana hubungan persepsi karyawan terhadap pengawasan dengan produktivitas kerjanya, tujuannya adalah agar faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu dapat dibangkitkan.

Bertitik tolak dari keberhasilan perusahaan yang juga ditentukan oleh pengawasan karyawan atau pekerja, maka penulistertarik untuk meneliti sejauh mana

pengaruh atau sumbangan persepsi karyawan terhadap pengawasan dengan tingkat produktivitas kerja karyawan.

B. Tujuan Penulisan

1. Dapat memberikan dasar-dasar yang kuat bagi pimpinan perusahaan sebagai policy maker dalam menentukan kebijaksanaan perusahaan khususnya yang menyangkut karyawan dan sistem pengawasannya.
2. Diharapkan dapat membantu pihak manajemen untuk menyelaraskan sistem pengawasan dengan apa yang dipersepsi karyawan sesuai dengan keinginan mereka sehingga tercapai produktivitas yang tinggi.
3. Diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas bagi pimpinan perusahaan untuk membuat suatu desain pengawasan yang efektif dalam rangka peningkatan produktivitas kerja karyawan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per-satuan waktu, sedangkan peran serta tenaga kerja disini ialah penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien (Kusrianto, 1984). Menurut Ghiselli dan Brown (1955) produktivitas adalah perbandingan antara masukan dan keluaran atau antara waktu yang digunakan dengan sejumlah barang yang dihasilkan. Produktivitas dapat dilihat dari dua segi, keluaran sebagai pengukur produksi, didalamnya terkandung dua aspek yaitu kuantitas dan kualitas serta hilangnya waktu yang digunakan sebagai pengukur produktivitas kerja.

Sejalan dengan pendapat diatas, As'ad (1987) menjelaskan bahwa produktivitas tidak dapat dipisahkan dengan pengertian produksi karena keduanya saling berhubungan. Apabila kita

masalahkan produktivitas, maka produksi selalu tersangkut di dalamnya.

Produktivitas adalah perbandingan atau rasio antara keluaran dan masukan (Sastrowinoto, 1985; Hidayat, 1988).

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan}}$$

Jelaslah bahwa produktivitas dikatakan meningkat apabila :

- a. Volume/kuantitas keluaran bertambah besar, tanpa menambah jumlah masukan.
- b. Volume/kuantitas keluaran tidak bertambah, akan tetapi masukannya berkurang.
- c. Volume/kuantitas keluaran bertambah besar sedangkan masukannya juga berkurang.
- d. Jumlah masukan bertambah, asalkan volume/kuantitas keluaran bertambah berlipat ganda.

Menurut Aroef (1986) produktivitas adalah gabungan dari efisiensi dan efektivitas dengan cara sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas pelaksanaan tugas mencapai tujuan}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber-sumber masukan}}$$

Atau juga

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas menghasilkan keluaran}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber-sumber masukan}}$$

Produktivitas yang tinggi berarti hasil produksi tinggi dicapai dengan ongkos yang rendah. Hal ini berarti jika karyawan bekerja secara ekonomis sama dengan karyawan bekerja secara produktif. Sudah menjadi suatu kenyataan atau anggapan yang umum bahwa setiap pimpinan tetap menghendaki agar para bawahannya memberikan tenaga dan pikiran yang lebih bersungguh-sungguh atau lebih berpartisipasi terhadap bidang pekerjaan yang telah diserahkan pada karyawan. Tingkat produktivitas yang tercermin dalam perusahaan bukanlah semata-mata hasil tunggal dari karyawan tetapi merupakan kerja sama yang baik diantara faktor-faktor produksi itu, perlu diperhatikan perbandingan penggunaannya demi menghindarkan pemborosan kegiatan.

Produktivitas adalah "sikap (mental) manusia untuk membuat hari esok lebih baik dari sekarang dan membuat hari ini lebih baik dari kemarin" (Ravianto, 1985; Hidayat, 1988). Produktivitas diartikan juga sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya. Misalnya produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai (Sinungan, 1987).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan suatu tujuan atau hasil dengan rasio banding input lebih kecil dari output. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan maka perlu diperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan tersebut. Dalam hal ini salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melalui sistem kebijaksanaan dengan pengawasan. Majikan pada umumnya berusaha mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya dari penggunaan tenaga kerja. Sedangkan disisi lain bahwa setiap tenaga kerja

mengharapkan penghargaan yang sebesar-besarnya. Dari kedua kepentingan yang saling berbeda ini menuntut para manajer/pimpinan akan kemampuannya didalam mengkombinasikan kedua kepentingan tersebut agar tujuan perusahaan dapat dicapai sebaik-baiknya. Berhasil tidaknya pimpinan meningkatkan produktivitas sangat tergantung pada besar kecilnya perhatiannya untuk merealisasikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.

Seorang pimpinan harus mampu mengetahui sikap-sikap dari para bawahannya apakah ada perubahan yang menguntungkan yang memungkinkan tenaga kerja dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Pelaksanaan perlu diperbaiki dan informasi yang jelas tentang tujuan perusahaan perlu diberitahukan kepada tenaga kerja agar tenaga kerja lebih produktif untuk masa-masa yang akan datang.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lain

seperti : pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial Pancasila, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Disesuaikan dengan tujuan penulisan ini yaitu untuk melihat hubungan persepsi karyawan tentang pengawasan dengan produktivitas kerja, maka faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja ditujukan kepada faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu/karyawannya sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sikap dan etos kerja, nilai-nilai dan perilaku, motivasi, ketegangan kerja, harapan-harapan individu (Handoko, 1984; Ravianto, 1985; Sudomo, 1986). Penjelasan faktor-faktor tersebut diatas adalah :

a. Sikap dan etos kerja

Etos kerja disini berarti adat kebiasaan, kesusilaan, watak atau cara berbuat. Sedangkan sikap moral menekankan pada norma-norma seperti yang baik dan yang buruk, yang baik dan yang

jahat, yang benar dan yang salah, dan seterusnya merupakan pedoman yang harus diikuti. Etos kerja berhubungan erat dengan sikap moral, dengan demikian etos adalah kehendak yang diambil berdasarkan tanggung jawab moral terhadap lingkungannya atau budayanya, dan merupakan fungsi ketegasan bahwa sikap yang diambil adalah perilaku atau cara kebiasaan yang dipilih sendiri secara sadar. Etos kerja atau kesediaan untuk bekerja keras serta disiplin kerja merupakan dukungan terhadap motivasi yang kuat, sedangkan unsur-unsur yang lain seperti pendidikan, gizi, lingkungan kerja, tingkat upah, kondisi kerja, tata nilai dan lain sebagainya hanyalah faktor pendukung terhadap produktivitas kerja (Sudomo, 1988). Dalam hal ini pengawasan bila karyawan mempersepsikan sistem pengawasan itu sesuai dengan standar normanya, maka karyawan akan bekerja keras untuk menaikkan tingkat produktivitas kerjanya.

b. Nilai dan Perilaku

Munandar (dalam Ravianto, 1985) mengemukakan bahwa nilai-nilai yang kita miliki bersifat relatif stabil, mantap dan tahan. Seseorang tenaga kerja memasuki suatu organisasi perusahaan dengan perangkat nilai tertentu. Jika perangkat yang dimiliki karyawan serupa dengan perangkat nilai yang berlaku dalam perusahaan, maka tenaga kerja akan cepat dapat menyesuaikan dirinya dengan situasi pekerjaannya (termasuk persepsi terhadap sistem pengawasannya atau dapat dikatakan bahwa peningkatan produktivitas kerjanya akan berjalan secara dinamis jika pengawasan yang diberikan kepada karyawan pantas dan patut dijalankannya sebagai bawahan dan tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang dianutnya. Robbins (dalam Ravianto, 1985) mengemukakan bahwa nilai-nilai merupakan dasar untuk dapat memahami sikap, persepsi, kepribadian dan motivasi seseorang. Di lain pihak jika perangkat nilai yang berlaku dalam perusahaan banyak yang tidak sama dengan

perangkat nilai individu sebagai tenaga kerja, maka akan timbul kesulitan bagi individu tenaga kerja yang bersangkutan untuk menyesuaikan diri misalnya pengawasan yang berlebihan, kejam dan bengis. Bila dalam waktu tertentu individu tersebut tidak berhasil, maka individu akan mengundurkan diri dari perusahaan atau bila individu bekerja terus produktivitasnya akan sangat rendah

c. Motivasi kerja

Sudomo (1988) mengemukakan bahwa faktor yang terpenting yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah motivasi. Motivasi atau dorongan untuk merubah nasib, baik nasib dirinya sendiri dan keluarganya maupun nasib perumahan tempat pekerja itu menggantungkan dirinya. Dengan memiliki motivasi, karyawan tahu untuk apa bekerja itu. Motivasi kerja ialah besar kecilnya usaha yang diberikan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya (Revianto, 1985). Jika motivasi kerja rendah, sulit diharapkan produktivitas yang tinggi. Faktor-

faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang pekerja adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan perusahaan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

d. Ketegangan Kerja

Jadwal waktu yang ketat harus dipenuhi, adanya pengawasan atasan yang kaku dan otoriter, pengejaran pencapaian target dan ketakutan-ketakutan akan kegagalan lainnya. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa adanya suasana kerja sedikit tegang akan menaikkan produktivitas tenaga kerja, tingkat ketegangan tertentu dapat mendorong tenaga kerja bekerja lebih produktif (Ravianto, 1985). Tingkat ketegangan yang diperlukan tersebut tergantung dari ciri-ciri kepribadian masing-masing tenaga kerja.

e. Harapan-harapan Individu

Pada hakekatnya, setiap karyawan mempunyai lingkungan hidup berbeda yang pada gilirannya akan menimbulkan kebutuhan hidup yang berbeda pula. Karyawan meninggalkan rumah pergi ketempat

kerja dengan membawa harapan yang difokuskan pada pemenuhan ekonomi keluarganya. Di perusahaan karyawan berjumpa dengan rekan sekerja dengan kadar dan bermacam harapan yang berbeda-beda prioritasnya. Kalau harapan-harapan karyawan terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas, tetapi kalau tidak karyawan akan kecewa (Ravianto, 1985). Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai harapan-harapan kepada karyawan yang tidak selalu searah dengan harapan karyawan sendiri. Harapan perusahaan dalam banyak hal berbeda dengan harapan karyawan dan juga tentang sistem pengawasan. Perpaduan antara dua macam harapan ini akan menentukan besar kecilnya resultante yang berupa produktivitas.

Herzberg (dalam Handoko, 1984) mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi yaitu :

1. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (job satisfaction) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja. Faktor-faktor ini disebut juga sebagai motivator atau pemuas

seperti prestasi, penghargaan, pekerjaan aktif dan menantang, tanggung jawab, kemajuan dan peningkatan.

2. Faktor-faktor penyebab penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfaction) mempunyai pengaruh negatif. Faktor ini disebut *hygienic factors* atau faktor pemeliharaan seperti kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, kualitas pengendalian teknik, kondisi kerja, status pekerjaan, keamanan kerja, kehidupan pribadi, penggajian.

Biasanya seorang karyawan akan mengalami kepuasan kerja bila karyawan tersebut mempunyai kebebasan dalam menentukan pekerjaan yang dilakukannya dengan cara yang diinginkannya, demikian pula peran serta dan pelibatan diri tanpa paksaan, akan meningkatkan hasil kerja seseorang (Ravianto, 1985). Berhasil tidaknya pimpinan perusahaan meningkatkan produktivitas sangat tergantung pada besar kecilnya perhatian untuk merealisasikan faktor manusia, karena manusia berbeda dalam berbagai hal misalnya dalam cara

berpikir, dalam cara berperasaan, dan dalam cara mereka bertindak, maka pimpinan/pengawas harus dapat memahami tiap-tiap individu supaya tidak terjadi kepingangan yang dapat mengakibatkan kerugian besar dalam pelaksanaannya, maka faktor pengawasan sebagai suatu kebijaksanaan perusahaan perlu diperhatikan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja.

3. Pengukuran Produktivitas Kerja

Produktivitas tenaga kerja merupakan hal yang sangat menarik sebab mengukur hasil tenaga kerja dengan segala masalah-masalah yang bervariasi khususnya pada semua organisasi perusahaan selama periode antara perubahan-perubahan besar pada formasi modal. Sebab pengukuran produktivitas tenaga kerja terutama digunakan sebagaisarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Untuk mengukur produktivitas secara sederhana, hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan konsep : perbandingan antara output dan

input dalam satuan waktu (Sudomo, 1986). Misalnya dengan input yang kecil dalam satuan waktu yang sama menghasilkan output yang besar. Ini dibandingkan dengan kegiatan yang sama ditempat lain. Dengan cara ini akan diperoleh hasil, apakah produktivitas itu lebih tinggi atau lebih kecil.

Produktivitas tenaga kerja lapisan bawah, yang bekerja lebih menggunakan keterampilan tangan dan tenaga fisik tampaknya lebih mudah diukur dari pada tenaga kerja yang menggunakan tenaga pikiran. Sinungan (1987) mengemukakan bahwa secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda.

a. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan

yang lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.

c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Lebih terperinci lagi Ghiselli dan Brown (1955) menerangkan terdapat beberapa cara dalam mengukur produktivitas.

Cara-cara tersebut adalah :

1. Menghitung jumlah dan kualitas "out-put",
2. Menggunakan produksi rata-rata,
3. "Performance" kerja pekerja yang dipilih sebagai standard,
4. Menggunakan "time study",
5. Contoh pekerjaan sebagai standard,
6. Lama kerja sebagai standard,
7. Latihan yang digunakan sebagai standard,
8. Penilaian atasan sebagai standard.

4. Hubungan Antara Upah Dengan Produktivitas Kerja

Produktivitas sering diartikan sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang yang ditujukan untuk menjadikan hari esok lebih baik dari hari ini. Tingkat upah yang masih rendah akan sangat mempengaruhi tingkat hubungan antara para pelaku, dan sekaligus akan mempengaruhi atau berpengaruh terhadap usaha peningkatan produktivitas tenaga kerja (Ravianto, 1985; Sjaiful, 1985). Dengan demikian kemampuan untuk menghasilkan barang dipengaruhi oleh tingkat terpenuhinya kebutuhan sehari-hari seperti makanan, minuman, kesehatan, pendidikan dan sebagainya. Jika upah pekerja cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan dirinya, karyawan akan lebih puas dibanding jika karyawan menerima upah lebih rendah dari yang diperlukan untuk memenuhi standard hidup yang memadai (Goodman dalam Yuki, 1988).

Pemenuhan kebutuhan bagi karyawan yang terikat atau berada di dalam hubungan kerja dilakukan terutama melalui penerimaan upah. Ravianto (1985) menjelaskan bahwa upah adalah

imbalan jasa yang diterima seseorang didalam hubungan kerja yang berupa uang atau barang, melalui perjanjian kerja, imbalan jasa diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan bagi dirinya dan keluarganya. Ravianto juga menjelaskan bahwa imbalan jasa (upah) tersebut, berdasarkan nilai tukarnya dapat dibagi dalam beberapa tingkatan yaitu :

1. Memenuhi kebutuhan hidup tingkat yang rendah (poverty level) artinya bahwa upah yang diperoleh dirasakan kurang menurut ukuran objektif untuk memenuhi kebutuhan nutrisi, pakaian, perumahan, kesehatan, pendidikan dan sebagainya. Dengan kata lain sangat primer.
2. Tingkat hidup minimum (*subsistence level*), bahwa upah berada pada tingkat mampu memenuhi kebutuhan hidup pada titik minim.
3. Tingkat hidup yang layak (*living wage level*), secara objektif kebutuhan hidup cukup dapat terpenuhi bagi dirinya maupun keluarganya melalui penerimaan upah .

Menurut Poerwono (dalam Ranupandojo dan Husnan, 1984) menyatakan bahwa upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu. Menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional upah merupakan suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja (Ranupandojo dan Husnan, 1984).

Jika semakin tinggi pengorbanan karyawan, maka semakin tinggi penghasilan yang diharapkan oleh karyawan. Sehingga hal yang pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan (input) yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan

(spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, semakin tinggi pula penghasilan (output) yang diharapkan. Output ini ditunjukkan dari upah yang diterima (Ranupandojo dan Husnan, 1984).

Dalam hal ini pengupahan didasarkan pada produktivitas. Upah sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya semakin besar pula upah yang dia terima. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas.

5. Hubungan Antara Insentif dengan Produktivitas Kerja

Insentif sebagai suatu sarana motivasi dapat diberi batasan sebagai perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri karyawan timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi pada organisasi. Setiap "hadiah" yang diberikan atas kegiatan ekstra akan meningkatkan pula kegiatan bekerja. Insentif yang berwujud uang jauh lebih mudah diukur, demikian

pula tingkat pengaruhnya atas prestasi relatif lebih konstan (Sarwoto, 1986). Insentif ini didasarkan suatu anggapan bahwa manusia normal mendasarkan hidup dan kegiatannya pada filsafat "quid pro quo" artinya seseorang karyawan bersedia memberikan budinya apabila karyawan tersebut yakin bahwa dirinya akan menerima balasan setimpal dengan budi yang diberikannya. Dalam hubungan dengan anggapan ini insentif diberikan sebagai response terhadap kepentingan atau pamrih yang diberikan karyawan. Kepentingan seseorang karyawan dalam organisasi berbeda satu sama lain maka bermacam-macam pula corak insentif yang dapat digunakan dalam memotivasi karyawan tersebut untuk lebih giat bekerja. Untuk menjadi seseorang motivator yang efektif, pemberian bonus/insentif haruslah dihubungkan secara sederhana mungkin, sehingga penerima segera dapat mengetahui berapa rupiah yang dia peroleh dari upahnya. Penghargaan serta penggunaan motivator yang tepat akan menimbulkan suasana konduktif atau berakibat kepada produktivitas yang lebih tinggi. Semua itu mencakup

sistem pemberian insentif dan usaha-usaha menambah kepuasan kerja melalui sarana yang beraneka macam. Dalam penulisan ini data insentif yang digunakan adalah insentif perorangan, seperti yang dikemukakan oleh Sarwoto (1986) mengatakan bahwa pemberian insentif perorangan lebih efektif dari pada pemberian insentif kelompok. Jika beberapa pekerja bekerja lebih berat sedang yang lain bekerja sembarangan maka dengan insentif kelompok akan menimbulkan kekecewaan atau ketidakadilan, dengan pemberian penghargaan yang merata itu.

B. Persepsi Karyawan Terhadap Pengawasan

1. Pengertian Persepsi

Persepsi adalah suatu proses yang dilakukan seseorang dalam menerima, mengorganisasikan, menyeleksi, mengartikan, menguji dan memberikan reaksi terhadap segala sesuatu yang terjadi dilingkungannya (Hammer dan Organ dalam Indrawijaya, 1983; Pareek, 1984). Seseorang menjadi

sadar akan segala sesuatu dalam lingkungannya melalui indera-indera yang dimilikinya, pengetahuan lingkungan yang diperoleh melalui interpretasi data indera (Gulo, 1982; Rakhmad, 1989). Segala sesuatu hal yang mempengaruhi persepsi seseorang, nantinya akan mempengaruhi pula perilaku yang akan dipilihnya, karena persepsi merupakan proses yang membentuk dan mendasari suatu sikap maupun perilaku (Branca, 1985).

Seorang karyawan dalam suatu kondisi dan situasi pekerjaan akan ditentukan oleh karakteristik karyawan dan variabel situasi, sedangkan persepsi tentang apa yang ada sekarang dalam suatu pekerjaan akan banyak ditentukan oleh kondisi kerja aktual. Hal-hal yang harus dikerjakan dalam situasi kerja tertentu dan bagaimana dilakukan orang lain seperti atasan, teman sekerja, maupun bawahan, dan bagaimana harus bersikap serta bertingkah laku sesuai dengan posisi jabatannya. Persepsi merupakan suatu hal tertentu dari dalam diri seseorang yang didasarkan pada pengalaman masa lalu. Pengalaman dapat berupa kejadian yang dialami

sendiri maupun yang diperoleh dari orang lain seperti guru, orang tua, kawan sekerja, kelompok yang terpandang, buku-buku dan majalah-majalah atau media lainnya (televisi, radio).

Kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencacatan tentang yang benar terhadap situasi. Persepsi adalah sumber pengetahuan kita tentang sesuatu hal. Tanpa pengetahuan kita tidak dapat bertindak secara efektif. Persepsi adalah sumber utama untuk pengetahuan itu. Krech (dalam Thoha, 1988) mengemukakan bahwa "peta kognitif individu itu bukanlah penyajian fotografik dari suatu kenyataan fisik, melainkan agak bersikap konstruksi pribadi yang kurang sempurna mengenai objek tertentu, diseleksi sesuai kepentingan utamanya dan dipahami menurut kebiasaannya. Setiap pemaham (*perciever*) adalah pada tingkat tertentu bukanlah seniman yang representatif, karena lukisan gambar tentang kenyataan itu hanya menyatakan pandangan realistik

individunya". Secara ringkas pendapat Krech dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah suatu proses kognitif kompleks dan menghasilkan suatu penilaian tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya.

Andrew (dalam Jiwanto, 1985) persepsi adalah suatu proses pemahaman atas peristiwa-peristiwa dan memasukkan pengertian kedalam pengalaman. Persepsi merupakan fenomena manusia yang unik dimana seseorang menginterpretasikan peristiwa-peristiwa yang terjadi disekitarnya. Persepsi yang signifikan itu ialah jika diperluas di luar jangkauan lima indera, dan merupakan suatu unsur yang penting didalam penyesuaian perilaku manusia (Duncan, dalam Thoha, 1988)

Persepsi itu dapat dirumuskan dalam pelbagai cara, tetapi didalam ilmu perilaku khususnya psikologi, istilah ini dipergunakan untuk mengartikan perbuatan yang lebih dari sekedar mendengarkan, melihat atau merasakan sesuatu. Persepsi lebih kompleks dan luas kalau dibandingkan dengan penginderaan (Luthans dalam Thoha, 1986).

Proses persepsi meliputi suatu interaksi yang sulit dari kegiatan seleksi, penyusunan dan penafsiran. Walaupun persepsi sangat tergantung pada penginderaan data. Proses kognitif barangkali bisa menyaring, menyederhanakan, atau mengubah secara sempurna data tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa persepsi merupakan suatu proses menyadari, menyeleksi dan interpretasi terhadap objek psikologis yaitu diseleksi sesuai dengan kepentingan utamanya dan dipahami menurut kebiasaannya. Dalam proses persepsi, faktor pengalaman turut mempengaruhi sesuatu yang dipersepsi atau diamati. Karena suatu objek yang diamati akan ditangkap oleh indera dan terjadi suatu proses dalam diri individu sehingga objek tersebut mempunyai makna.

Dalam suatu pekerjaan proses persepsi memiliki peranan yang besar, terutama pada aspek situasi pekerjaan. Persepsi timbul karena adanya dua faktor (internal dan eksternal) yang saling berkaitan. Faktor internal diantaranya tergantung

pada proses pemahaman terhadap sesuatu termasuk didalamnya sistem nilai, kebutuhan, tujuan, kepercayaan dan tanggapannya terhadap pengawasan (dari dalam diri individu), sedangkan faktor eksternalnya pengawasannya sendiri.

2. Persepsi Karyawan Terhadap Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan (NitiseMITO, 1984). Menurut Fayol (dalam Lubis, 1984); "..... dalam setiap usaha, pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana-rencana yang ditetapkan. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengawasan merupakan kegiatan manajer yang mengusahakan pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai

dengan rencana yang telah ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki. Suatu rencana betapa baiknya pun akan gagal sama sekali bila mana manajer tidak melakukan pengawasan, untuk itu manajer mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan rencana atau maksud yang telah ditetapkan, maka manajer harus melaksanakan kegiatan-kegiatan pemeriksaan, pengecekan, pencocokan, inspeksi, pengendalian dan pelbagai tindakan yang sejenis dengan itu, bahkan bilamana perlu mengatur dan mencegah sebelumnya terhadap kemungkinan-kemungkinan adanya penyimpangan yang mungkin terjadi. Pengawasan ialah suatu proses dilakukan pimpinan untuk mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan (Handyaningrat, 1984). Apabila ternyata adanya penyimpangan-penyimpangan, penyelewengan maka manajer/pengawas dihadapkan pada keharusan menempuh langkah perbaikan atau penyempurnaan. Apabila semuanya berjalan dengan baik juga demi kemajuan organisasi perusahaan yang

bersangkutan harus selalu diadakan kegiatan/aktivitas pengawasan ini.

Menurut Swastha (1985) pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan. Pada dasarnya pengawasan, dimana saja dijumpai dan apa saja yang menjadi objeknya, dapat diuraikan dalam 3 hal yaitu : (1) menentukan standard; (2) mengukur hasil kerja terhadap standard; dan (3) membetulkan penyimpangan-penyimpangan dari standard dan rencana. Jadi pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Pengawasan dalam arti sebagai fungsi pimpinan bukan dalam arti mendominasi (menguasai) bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha dari pada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang dimaksudkan (Handayani-grat, 1984). Jadi pengawasan adalah fungsi pimpinan yang

fundamental (pokok) dari kegiatan pengawasan dalam organisasi.

Mengingat pengawasan yang dilakukan seorang pimpinan/manajer bagian, maka seorang pimpinan/pengawas membuat sistem pengawasan dengan berbagai gaya manajemen, sesuai dengan anggapannya terhadap bawahannya. Namun begitu juga sebaliknya banyak tanggapan dari bawahan terhadap diadakannya pengawasan ini, seperti dikemukakan oleh House dan Mitchell (dalam Yukl, 1977) bahwa peran kerja ditentukan dengan jelas dan para bawahannya sangat cakap melaksanakan pekerjaannya tanpa terlalu sering diberikan petunjuk dan perintah-perintah, maka pimpinan yang tidak mengawasi dengan ketat lebih disukai. Hal ini sesuai dengan pendapat Wetik (1977) yang menyatakan dengan mengurangi pengawasan yang berlebihan itu akan memungkinkan pekerja ahli untuk mencurahkan lebih banyak waktu pada segi-segi pekerjaannya yang memerlukan keterampilan dan keahlian. otoritas yang tidak disertai dengan kerja sama sukarela dari para pekerja, besar kemungkinannya akan menyebabkan mahal biaya

produksi. Dalam jangka yang cukup lama, pengawasan otoritas yang keras seperti itu akan menyebabkan turunnya efisiensi dan produktivitas kerja (Komaruddin, 1973).

Berdasarkan definisi-definisi dan tanggapan tentang pengawasan diatas maka dapatlah ditarik suatu proses yang membentuk pola sikap maupun perilaku yang dipilih seseorang secara sadar setelah menerima, mengorganisasikan, menyeleksi, menginterpretasikan (memberikan makna) terhadap pengawasan yang diberikan terhadap karyawan ditempat kerjanya, sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan psikologisnya. Adapun tujuan pengawasan yang diberikan adalah agar setiap karyawan dapat merasakan dan menilai langsung sistem pengawasan yang diberikan kepadanya ditempat kerjanya. Sehingga hal-hal yang dilakukan oleh bawahan juga nampak terlihat jelas oleh pengawas, apakah tindakan selanjutnya yang harus ditempuh oleh pimpinan untuk sistem kebijaksanaan pengawasan guna mengatasi kelemahan-kelemahan dan kesalahan-

kesalahan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yaitu tingkat produktivitas yang tinggi.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Karyawan Terhadap Pengawasan

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pengawasan terutama yang berasal dari dalam diri individu seperti nilai-nilai yang dianutnya, kepercayaan dan kebiasaannya, pendidikannya, harapan-harapannya dan lain-lain.

Disesuaikan dengan tujuan penulisan ini, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan adalah pengawasan terhadap tanggung jawab yang diberikan, persepsi karyawan terhadap perilaku gaya kepemimpinan atasan, dan persepsi karyawan terhadap kekuasaan atasan (Yukl, 1977; As'ad, 1982; Komaruddin, 1982; Lubis, 1984; Ravianto, 1985; Siagian, 1986; Hasibuan, 1986; Kubr, 1986; Thoha, 1988; Effendy, 1989; Parkinson, Rustomji, Spare, 1989).

Penjelasan dari pada faktor-faktor tersebut adalah :

a. Pengawasan terhadap tanggung jawab yang diberikan

Responsibility adalah tanggung jawab untuk melakukan kewajiban-kewajiban (tugas-tugas) yang dibebankan kepadanya sebagai akibat wewenang yang diterima/dimilikinya (Hasibuan, 1988). Dari asumsi teori x Mc Gregor bahwa manusia itu adalah malas sehingga perlu diawasi atau dikendalikan, sementara disisi lain seperti pendapat Ravianto (1985) mengatakan bahwa seseorang mengalami kepuasan kerja bila ia mempunyai kebebasan dalam menentukan pekerjaan yang ia lakukan dan dengan cara yang diinginkannya. Demikian pula peran serta dan pelibatan diri tanpa paksaan, akan meningkatkan hasil kerja seseorang. Dari kedua pendapat ini jelas terlihat bahwa pengawasan terhadap tanggung jawab yang diberikan disatu pihak akan membawa dampak negatif, tetapi dilain pihak mengharapkan adanya pengawasan ini.

Sebagai seorang bawahan maka karyawan harus melaksanakan tugas/wewenang yang dilimpahkan atasan kepadanya untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam hal melaksanakan tanggung jawab atas pekerjaannya maka

karyawan-karyawan perlu diawasi/dikendalikan. Tujuan pengendalian/pengawasan ini adalah supaya proses pelaksanaan sesuai dengan ketentuan-ketentuan rencana dan melakukan tindakan perbaikan (corrective) jika terdapat penyimpangan-penyimpangan, supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan (Lubis, 1984). Dengan demikian pengendalian bukan hanya mencari kesalahan-kesalahan tetapi berusaha untuk menghindarkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

Berdasarkan tujuan pengendalian/pengawasan diatas Lubis (1984) mengemukakan 7 (tujuh) kriteria agar pengawasan berjalan efektif dan efisien yaitu :

- 1) Pengawasan harus bersifat *fact finding*, artinya pengawas harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi,
- 2) Pengawasan harus bersifat preventif artinya harus dapat mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan-penyelewengan dari rencana semula,
- 3) Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang,
- 4) Pengawasan hanya sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi dan tidak boleh dipandang sebagai tujuan,

- 5) Pengawasan hanya sekedar alat administrasi, pelaksanaan pengawasan harus memepermudah, tercapainya tujuan,
- 6) Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menemukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak benar.
- 7) Pengawasan harus bersifat membimbing/mendidik agar supaya para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan baginya.

Dengan demikian berdasarkan tujuan dan kriteria pengawasan ini karyawan dapat mempersepsikan pengawasan yang diberikan oleh pengawas atas tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, sebagaimana yang dikemukakan oleh House dan Mitchell (dalam Yukl, 1977) bahwa peran kerja ditentukan dengan jelas dan para bawahan sangat cakap melaksanakan pekerjaannya tanpa terlalu sering diberikan petunjuk dan perintah-perintah, maka pemimpin yang tidak mengawasi dengan ketat lebih disukai.

b. Persepsi Karyawan terhadap Perilaku Gaya
Kepemimpinan Atasan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi dan mengerahkan para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasa dilakukan oleh pengawas terhadap bawahannya atau pengikutnya, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung (Effendy, 1989).

Thoha (1988) mengemukakan bahwa perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin/manajer bagian melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranannya yang seharusnya dilakukan pengikutnya, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya, sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang

b. Persepsi Karyawan terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan Atasan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi dan mengerahkan para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasa dilakukan oleh pengawas terhadap bawahannya atau pengikutnya, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung (Effendy, 1989).

Thoha (1988) mengemukakan bahwa perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin/manajer bagian melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranannya yang seharusnya dilakukan pengikutnya, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya, sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang

turut mempengaruhi gaya manajerial seseorang dengan karakteristik pengawasannya yang berbeda-beda.

Kubr (1988) mengemukakan bahwa metode partisipatif dan karyawan sentris, lebih efektif dalam peningkatan produktivitas dan bahwa pengawasan yang demokratis membawa ke tempat produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan pengawasan otoriter. Berdasarkan pendapat Kubr ini, penulis ingin melihat persepsi karyawan terhadap pengawasan dari sudut gaya manajerial dalam rangka mengarahkan bawahannya.

c. Persepsi Karyawan Terhadap Kekuasaan Atasan

Kualitas manajemen seseorang pemimpin banyak ditentukan dan diukur oleh tingkat rasa hormat dari para bawahan terhadap para kekuasaan manajer/pengawas tersebut. Kekuasaan itu adalah hak untuk bertindak atau memerintah sehingga dapat menyebabkan orang-orang lain bertindak (Komaruddin, 1982). Tentu saja didalam pengertian itu harus meliputi hak untuk membuat keputusan dan mengenai pelaksanaan keputusan itu. Timbulnya kekuasaan

karena hak-hak yang diperoleh dari hirarki kelembagaan berupa surat keputusan untuk memangku jabatan tertentu.

Dengan wewenang/kekuasaan atasan ini melibatkan bawahan untuk memenuhi peraturan-peraturan, perintah-perintah dan instruksi-instruksi oleh pimpinan. Wewenang tersebut dianggap sah oleh bawahan karena merupakan hak kekuasaan dari pimpinan tersebut. Jangkauan kekuasaan itu ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Ada dua cara untuk mengembangkan kekuasaan yaitu : (1) jenis kekuasaan atau wewenang yang bersifat memaksa dan, (2) jenis kekuasaan yang didasarkan pada pengertian bersama dan kerja sama (Parkinson, Rustomji, Spare, 1989). Akibat wewenang sah seorang pemimpin biasanya dibarengi dengan wewenang paksaan dan wewenang hadiah atasan (As'ad, 1982). Wewenang paksaan berdasarkan pada rasa takut apabila tidak mematuhi peraturan-peraturan atau instruksi-instruksi yang berakibat adanya hukuman. Atasan mengancam dan menakut-nakuti bawahannya dan berusaha mendominasi bawahannya. Sumber wewenang

paksaan dari seorang pemimpin adalah kontrol terhadap akibat-akibat negatif dari tindakan bawahan yang berupa denda-denda, skors, pemecatan. Sedangkan wewenang hadiah berasal dari pemimpin terhadap akibat-akibat positif dari tindakan bawahan yang berupa kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pekerjaan yang menguntungkan, status yang naik, pengakuan formil, tanggung jawab yang berlebihan, dan anggaran belanja yang lebih banyak.

Apabila seorang pemimpin dengan cermat dapat menilai prestasi dari bawahannya atau dapat mengadakan pengawasan terhadap tingkah laku bawahannya, berarti ia berhasil menggunakan apa yang disebut pujian atau hadiah dan hukuman dalam pengontrolannya untuk memengaruhi tingkah laku dan prestasi bawahannya.

Wewenang pemimpin sangat diperlukan jika bawahan kurang bermotivasi atau jika bawahan bermotivasi tetapi tidak bisa sepaham dengan pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi (As'ad, 1982). Dalam situasi ini, wewenang akan sangat diperlukan bagi pemimpin sebagai alat untuk memberi

motivasi pada bawahan atau mengarahkan tingkah laku karyawannya.

Jika bawahan melakukan pekerjaannya dengan baik, bawahan akan dapat membantu pimpinan untuk mencapai suatu reputasi sebagai pemimpin yang efektif. Akan tetapi jika bawahan membatasi tindakannya, maka akan terjadi sabotase hasil produksi, mengajukan keluhan-keluhan dan menuntut penanganan yang lebih baik, maka semuanya ini dapat merusak reputasi pemimpin sebagai seorang manajer. Apabila ada wewenang timbal balik yang kuat, tentu ada potensi yang besar dalam pengaruh saling kerja sama antara pemimpin dan bawahannya. Sebaliknya jika bawahan tidak saling merasa puas dengan kerja sama tersebut, maka ada potensi besar terjadinya pertentangan antara bawahan dan atasan, dimana setiap pihak saling menggunakan hak wewenangnya guna menghukum atau memberi sanksi pada pihak lain.

BAB III

PEMBAHASAN

Hubungan Persepsi Karyawan Terhadap Pengawasan Dengan Produktivitas Kerja

Dalam membahas hubungan persepsi karyawan terhadap pengawasan dengan produktivitas kerja tidak terlepas dari faktor-faktor manusia serta kebijakan dan praktek manajemen, Komaruddin (1973) mengemukakan bahwa kebanyakan para manajer mungkin sekali akan melihat tingkat produktivitas dan efisiensi produksinya dari data seperti : (1) hasil setiap orang per jam, (2) jam yang digunakan sebenarnya dan jam standard, (3) biaya tetap dan pos-pos biaya lainnya, (4) biaya untuk pekerja (upah), dan (5) catatan dan laporan-laporan kualitas produksi.

Akan tetapi harus segera dikemukakan bahwa data itu saja tidak selamanya dapat menunjukkan indeks persepsi yang positif dari para pekerja. Data diatas tampaknya bukan kunci satu-satunya untuk menilai berhasil atau tidaknya suatu manajemen. Banyak manajer mungkin akan terdorong untuk merasa puas dengan

melihat statistik yang terdorong untuk merasa puas dengan melihat statistik yang menanjak dari kelima "kriteria" itu. Tetapi seorang psikolog industri juga ingin memahami faktor-faktor kemanusiaan yang menentukan statistik itu. Efisiensi tidak selamanya dapat menjadi indikator yang terpenting terhadap kepuasan hubungan pekerja, karena banyak efisiensi dapat dicapai dalam waktu yang pendek dengan otoritas pengawasan yang kaku, keras dan bengis. Akan tetapi perlu diketahui bahwa otoritas pengawasan yang tidak disertai dengan kerja sama suka rela dari para pekerja, besar kemungkinan akan menyebabkan mahal biaya produksi (Komaruddin, 1973). Dalam jangka yang cukup lama, otoritas pengawasan yang keras seperti itu akan menyebabkan turunnya efisiensi dan produktivitas kerja. Sedangkan perkembangan manajemen modern akan menganggap bahwa perusahaan itu akan hidup untuk jangka waktu yang tidak terbatas.

Sebaliknya, andai kata efisiensi produktivitas ternyata rendah, manajer tidak boleh terburu-buru untuk mengambil kesimpulan bahwa kesukarannya terutama terletak pada bidang hubungan dan organisasi personal.

Penjelasan untuk gejala itu mungkin didapatkan seluruhnya dari masalah teknologi. Tetapi seringkali terjadi tingkat efisiensi produktif yang rendah menunjukkan ketidaksesuaian personil, pengawasan yang berlebihan, hubungan-hubungan kelompok yang tidak memuaskan, sehingga terjadi pengurangan hasil-hasil.

Pada prinsipnya orang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya. Melalui kerja orang mencari fungsi, sumber status, identitas diri dan mendapatkan kepuasan sesuai dengan apa yang dipandanginya (dipersepsinya) baik dan hal ini akan membentuk sikap seseorang. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap masa depan (Wexley dan Yukl, 1977). Thoha (1986) menyatakan bahwa manusia dapat mengawasi dirinya sendiri, dan akan lebih kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat. Hal ini sesuai dengan pendapat Hadipoerwono (1982) yang menyatakan bahwa sikap dan kata-kata yang bersifat dorongan akan mempertinggi efisiensi, dan didalam melaksanakan pengawasan sedapat mungkin diusahakan jangan sampai timbul perasaan tidak

senang, sebab manusia akan menghasilkan prestasi setinggi-tingginya jika ia merasa puas. Pengawas harus memberikan contoh yang bersifat efisien terutama dihadapan bawahannya, karena akan mempengaruhi suasana tenaga kerjanya. Manusia mempunyai sifat sangat cepat mengadakan reaksi terhadap kejadian dilingkungannya, karena manusia pada dasarnya memerlukan pimpinan, ingin melihat contoh yang baik, gemar mengagumi hasil-hasil yang dicapai orang lain.

Persepsi karyawan terhadap pengawasan adalah sesuatu proses yang berbentuk pola sikap maupun perilaku yang dipilih seseorang secara sadar setelah menerima, menyeleksi dan menginterpretasikan (memberikan makna) terhadap pengawasan yang diberikan kepada mereka ditempat kerjanya, sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan psikologisnya. Semakin positif persepsi karyawan terhadap pengawasan, semakin tinggi produktivitas kerjanya. Semakin negatif persepsi karyawan terhadap pengawasan semakin rendah produktivitas kerjanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi ini adalah harapan-harapan

karyawan dengan bekerja dan hasil yang diterima karyawan dari pekerjaannya (Wekley dan Yukl, 1977).

Bila karyawan mempunyai persepsi yang positif terhadap pengawasan maka hal ini akan membentuk moril kerjanya untuk menegakkan disiplin kerja. Moril kerja itu sesuatu yang tidak bisa dipaksakan maupun dibeli. Jadi moril kerja itu berasal dari dalam diri individu atau karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka. Walau bagaimanapun untuk melaksanakan fungsi pengawasan secara baik dan sempurna tidaklah mudah apalagi yang diawasi faktor manusia. Sebab hal ini terkadang akan membawa dampak yang negatif disatu pihak, tetapi dilain pihak mengharapkan adanya pengawasan ini. Brook dan Rankin (dalam Moekijat, 1988) menyatakan bahwa moral adalah sikap individu atau kelompok terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Jadi moril kerja menggambarkan suatu perasaan yang berhubungan dengan tabiat (jiwa), semangat kelompok, kegembiraan atau kegiatan. Moril sebagai suatu sistem dari persepsi menunjukkan suatu penilaian terhadap iklim dan suasana pekerjaan, serta pengawasan. Bila hal ini dinilai bagus maka pekerja-

pekerja nampaknya merasa senang, optimis mengenai kegiatan-kegiatan dan tugas kelompok dalam lingkungan kerjanya.

Pegawai-pegawai dengan persepsi yang baik memberikan sikap yang positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban. Produktivitas dan efisiensi yang tinggi cenderung merupakan sikap-sikap dan tindakan-tindakan demikian. Pegawai-pegawai dengan persepsi yang positif merasa bahwa dirinya selaku karyawan diikutsertakan, bahwa tujuan organisasi patut diberi perhatian, bahwa usaha-usahanya dikenal dan dihargai. Sebaliknya bila karyawan mempersepsikan bahwa pengawasan itu negatif, hal ini akan mengakibatkan tindakan yang bertentangan dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas kerja dari pegawai tersebut tidak dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan (Moekijat, 1988).

BAB IV

KESIMPULAN

Dari penjelasan-penjelasan diatas dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa ada hubungan persepsi karyawan terhadap pengawasan dengan produktivitas kerja. Sehingga produktivitas yang tinggi dipandang sebagai suatu petunjuk (indikasi) yang penting dari persepsi yang positif. Sementara pegawai yang menganggap pengawasan sebagai suatu yang negatif akan menunjukkan moral kerja yang rendah dan hal ini dapat terlihat pada perilaku karyawan yang sering mangkir, perpindahan kerja yang meningkat, penurunan kuantitas dan kualitas hasil kerja dan lain-lain sebagainya. Maka bila karyawan menilai pengawasan ideal bagi dirinya berarti sumbangan pegawai menjadi lebih baik dan biaya kerja yang rendah. Sehingga hubungan langsung antara persepsi karyawan akan pengawasan terhadap produktivitas kerja akan tampak lebih jelas.

Ada hubungan antara insentif dengan produktivitas kerja, artinya bahwa setiap hadiah yang diberikan atas kegiatan bekerja. Karyawan akan bersedia memberikan

budinya apabila karyawan tersebut yakin bahwa dirinya akan menerima balas yang setimpal dengan budi yang diberikannya itu.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1982. Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan Suatu Pendekatan Psikologik. Yogyakarta : Liberty.
- _____, 1987. Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri. (Edisi Ketiga). Yogyakarta : Liberty.
- Ancok, Djamaludin. 1989. Teknik Penyusunan Skala Pengukur. Seri Metodologi No. 9. Yogyakarta : Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada.
- Arikunto, Suharsimi. 1986. Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta : PT. Bina Aksara.
- Azwar, S., 1992. Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta : Liberty.
- Branca, A. A., 1965. Psychology : The Science of Behavior. Boston : Allyn and Bacon, Inc.
- Desriani, N., 1991. Peranan Perbedaan Perlakuan Yang Diterima Pekerja Wanita Pada Rasa Takut Kehilangan Pekerjaan Di Perusahaan Tekstil Gunatex Jaya Pekalongan. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Effendi, 1986. Teknik Penyusunan Skala Pengukur. Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Effendy, Onong Uchjana. 1989. Psikologi Manajemen dan Administrasi. Cetakan ketiga. Bandung : C. V. Mandar Maju.
- Fisher, Aubrey B., 1990. Teori-Teori Komunikasi. Perspektif Mekanistik, Psikologis, Interaksional, dan Pragmatis. Penerjemah :

Soejono Trimo, MLS. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Ghiselli, E. E. and Brown, C. W. 1955. Personel and Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc.

Goble, G. Frank 1993. Mazhab Ketiga. Psikologi Humanistik Abraham Maslow. Penerjemah : Drs. A. Supratinya. Yogyakarta : Kanisius.

Gulo, Dali 1982. Kamus Psychology. Bandung : Tonis.

Hadi, S. 1983. Metodologi Research 2. Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

_____, 1984. Metodologi Research 1. Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

_____, 1984. Analisis Regresi 1. Cetakan III. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.

_____, 1986. Statistik 2. Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

_____, 1991. Bimbingan Menulis Skripsi-Thesis. Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

Hadi, S., dan Pamardiyanto, S., 1987. Panduan Operasi Serial Program Statistik. Universitas Gadjah Mada.

_____, 1993. Serial Program Statistik. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia Versi IBM/IN, Hak Cipta © 1993, Dilindungi UU.

Hadipoerwono, 1976. Tata Personalialia. Bandung : Djambatan.

- Sarwoto, 1986. Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sastrowinoto, S., 1985. Meningkatkan Produktivitas Dengan Ergonomika. Seri Manajemen No. 116. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sears, O.D., Freedman, L.J., dan Peplau, A.L., 1988. Psikologi Sosial. Jilid I. Alih Bahasa Michael Adryanto dan Savitri Soekrisno, SH. Jakarta : Erlangga.
- Siagian, P. Sondang. 1985. Analisis Serta Perumusan Kebjiaksanaan dan Strategi Organisasi. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- _____, 1986. Peranan Staf Dalam Managemen. Jakarta : Gunung Agung.
- Sinungan, Muchdarsyah. 1987. Produktivitas Apa dan Bagaimana. Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Bina Aksara.
- Sudomo, Kubr M, Aroef M, Hidayat. 1986. Majalah Modern. Yogyakarta : Liberty.
- Swastha, Basu. 1985. Azas-azas Manajemen Modern. Yogyakarta : Liberty.
- Syarif, Rusli. 1986. Produktivitas. Seri Manajemen dan Produktivitas. Bandung : Angkasa.
- Thoha, Miftah. 1986. Prilaku Organisasi. Jakarta : CV. Rajawali.
- Wetik, J.L. 1975. Penelitian Kerja dan Produktivitas. International Labour Office. Jakarta : Erlangga.
- Wexley, K.N. dan Yukl, G.A. 1988. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia. (Penterjemah Muh. Shobaruddin). Jakarta : Bina Aksara.

- Moekijat, 1988. Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja. Bandung : CV. Pionir Jaya.
- Nitisemito, Alex, S. 1984. Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar. Edisi Revisi. Cetakan Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Panglaykim, J. dan Tanzil, H. 1981. Manajemen Suatu Pengantar. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Pareek, Udai 1984. Perilaku Organisasi. Seri Manajemen No. 98. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Parkinson CN, Rustomji MK, Spare SA 1989. Manajemen Efektif di Tempat Kerja. Cetakan I. Jakarta : Federal Publication-Binarupa Aksara.
- Ravianto, J. 1985. Produktivitas dan Mutu Kehidupan. Kumpulan Kertas Kerja Seri Produktivitas I. Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- _____, 1985. Produktivitas dan Manusia Indonesia. Seri Produktivitas III. Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- _____, 1985. Produktivitas dan Manajemen. Seri Produktivitas IV. Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Rakhmad, J. 1989. Psikologi komunikasi. Edisi Kedua Revisi. Bandung : CV. Remadja Karya.
- Ranupandojo, H. dan Husnan, S. 1984. Manajemen Personalialia. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFÉ.
- UUD 1945, P-4, GBHN, 1993. Bahan Penataran P-4.
- Saptari, R., 1992. Diferensiasi buruh Dalam Industri Rokok Kretek. Majalah Prisma No. 1 Januari 1992.

- _____, 1982. Tata Personalia Personnel Management. Bandung : Djambatan.
- Handayaniingrat, S. 1984. Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Management. Jakarta : Gunung Agung.
- Handoko, T. H. 1984. Manajemen. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. 1986. Manajemen Dasar. Pengertian dan Masalah. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Lateiner A. R., 1985. Tehnik Memimpin Pegawai dan Pekerja. Jakarta : Aksara Baru.
- Lubis, Ibrahim, H. 1984. Pengendalian dan Proyek dalam Manajemen. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Jiwanto, G. 1985. Komunikasi dalam Organisasi. Yogyakarta : Pusat Pengembangan Mnajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya.
- Kansil, C. S. T. Drs. S.H. 1986. Pengantar Ilmu Hukum dan Tata Hukum Indonesia. Jakarta : Balai Pustaka.
- Kerlinger N. Fred dan Pedhazur J. Elazar, 1987. Korelasi dan Analisis Regresi Ganda. (Penterjemah Drs. Taufiq IR) Yogyakarta : Nur Cahya.
- Komaruddin, 1973. Analisa Management Produksi. Bandung : Alumni.
- _____, 1982. Ekonomi Perusahaan dan Manajemen. Bandung Penerbit : Alumni.
- Kusrianto, B. 1984. Meningkatkan Produktivitas Karyawan Seri Manajemen No. 95. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.