

◆ Khaeruman ◆ Luis Marnisah ◆ Syeh Idrus ◆ Laila Irawati ◆ Hj. Yuary Farradia ◆
◆ Eni Erwantiningsih ◆ Hartatik ◆ Supatmin ◆ Yuliana ◆ Hj. Nur Aisyah ◆ Nurdin Natan ◆
◆ Mutinda Teguh Widayanto ◆ Ismawati ◆



Meningkatkan Kinerja

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep & Studi Kasus

Meningkatkan Kinerja

SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep & Studi Kasus

Mempelajari sejarah manajemen sangat penting bagi kita untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana manajemen itu telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana kemudian manajemen tersebut berkembang, prinsip-prinsip apa yang dikembangkan pada masa lalu dan bagaimana manajemen tersebut berlangsung dewasa ini. Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan.

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja pegawai yang baik pada suatu perusahaan atau instansi, maka perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut.

Isi dalam buku ini adalah sebagai berikut:

- Bab I Konsep Kinerja
- Bab II Kinerja Ditinjau dari Disiplin dan Motivasi
- Bab III Kinerja Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja
- Bab IV Kinerja Ditinjau dari Keterampilan dan Pengalaman Kerja
- Bab V Kinerja Ditinjau dari Insentif dan Pemberian Promosi
- Bab VI Kinerja Ditinjau dari Kompetensi dan Penempatan Kerja
- Bab VII Kinerja Ditinjau dari Tingkat Absensi dan *Reward*



Penerbit : CV. AA. RIZKY
Alamat : Jl. Raya Ciruas Petir,
Puri Citra Blo B2 No. 34 Pipitan
Kec. Walantaka - Serang Banten
E-mail : aa.rizkypress@gmail.com
Website : www.aaarizky.com

ISBN 978-623-6180-32-7



Meningkatkan Kinerja

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep & Studi Kasus

A Book Chapter of Lecturer

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Meningkatkan Kinerja

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep & Studi Kasus

A Bookchapter of Lecturer



PENERBIT:
CV. AA. RIZKY
2021

Meningkatkan Kinerja
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Konsep & Studi Kasus

© Penerbit CV. AA RIZKY

Penulis:
Khaeruman, ST., MM., CHRA., dkk.

Desain Cover & Tata Letak:
Tim Kreasi CV. AA. Rizky

Cetakan Pertama, 25 September 2021

Penerbit:
CV. AA. RIZKY
Jl. Raya Ciruas Petir, Puri Citra Blok B2 No. 34
Kecamatan Walantaka, Kota Serang - Banten, 42183
Hp. 0819-06050622, Website : www.aarizky.com
E-mail: aa.rizkypress@gmail.com

Anggota IKAPI
No. 035/BANTEN/2019

ISBN : 978-623-6180-32-7
xii + 174 hlm, 23 cm x 15,5 cm

Copyright © 2021 CV. AA. RIZKY

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Meningkatkan Kinerja

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep & Studi Kasus

Tim Penulis:

Khaeruman, ST., MM., CHRA.

Dr. Luis Marnisah, MM., CIQnR.

Dr. Drs. Syech Idrus., M.Si.

Laila Irawati, SKM, MM, CHRP, CPHCM.

Dr. Ir. Hj. Yuary Farradia, MSc.

Eni Erwantiningsih, SE., MM.

Hartatik, S.Si., M.Si.

Supatmin, SE., MM.

Yuliana, SE., MM.

Dr. Hj. Nur Aisyah, SE, MM.

Nurdin Natan, S.Pd., MM.

Mutinda Teguh Widayanto, SE., MM.

Ismawati, SE., MM.

*Dosen-dosen dan Praktisi Bidang
Manajemen Sumber Daya Manusia*

KATA PENGANTAR

Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti di bidang pemerintahan, pendidikan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia. Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai "input" untuk diubah menjadi "output" berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya.

Karya Dosen patut mendapatkan apresiasi yang tinggi, buku yang berjudul "*Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Studi Kasus)*", didasarkan pada prinsip-prinsip di dunia ekonomi yang mempromosikan Dosen pada kesetaraan, keadilan dan transparansi. Selain itu, seorang Dosen juga melakukan fungsi sebagai fasilitator dalam bentuk pelayanann pendidikan untuk mahasiswanya.

Namun demikian, secercah harapan dari kompleksitas permasalahan di atas terdapat di dalam buku yang ada di hadapan para pembaca. Buku yang ditulis oleh Dosen-dosen dan Praktisi Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, meskipun masih awal bagi siapa pun yang hendak menjadikan referensi, buku ini mengulas permasalahan berbagai empat sudut pandang Uji: filsafat, psikologi, sosiologi, dan institusi.

Penulis menyuguhkan gagasan-gagasan baru mulai dari aspek paradigma ilmu pengetahuan hingga bagaimana membenahi infrastruktur pendidikan terhadap kebutuhan masyarakat.

Dengan Demikian, kami mengucapkan terima kasih kepada para penulis, Tim Dosen dan Praktisi Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah bersedia menerbitkan karyanya ini kepada kami, dengan harapan semoga dapat berkontribusi bagi pengembangan pendidikan dan pengorganisasian disemua lembaga pendidikan.

Serang, 20 September 2021

Penerbit CV. AA. RIZKY

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang hingga saat ini masih melimpahkan nikmat kepada kita semua, baik nikmat iman, kesehatan dan kesempatan untuk menuntut ilmu. Allah SWT berjanji akan meninggikan derajat orang-orang yang berilmu, semoga kita termasuk dalam golongan tersebut. Serta berkat-Nya jumlah buku ini dapat terselesaikan. Selawat serta salam semoga tetap tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat serta pengikut-pengikutnya hingga akhir zaman, yang diutus sebagai penerang jalan bagi umat bagi manusia.

Suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatannya memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dalam suatu bidang. Sumber daya manusia sebagai pelaksanaan visi dan misi organisasi harus diseleksi dengan baik. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia menjadi hal paling penting dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Buku ini disusun sebagai tugas sebagai Dosen, yang bertujuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan serta dapat mengimplementasikannya di dalam dunia kerja kehidupan sehari-hari. Karena dengan semakin majunya informasi dan teknologi serta tingginya rasa ingin tau manusia yang mengakibatkan persaingan dunia usaha dan kompetensi dalam rekrutmen tenaga kerja menjadi semakin ketat.

Buku Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Studi Kasus) ini kami susun dalam rangka menjawab persoalan di masyarakat. Penyusunan hasil pemikiran dari berbagai dosen perguruan tinggi yang disajikan dalam buku ini yang mumpuni dibidangnya yang diatur sedemikian rupa sehingga mampu memenuhi standar buku referensi.

Saran dan kritik yang membangun dari rekan-rekan dosen, mahasiswa dan pembaca sekalian dengan senang hati kami sangat harapkan. Akhir kata semoga buku ini dapat bermanfaat sebagaimana yang diharapkan.

Serang, 20 September 2021

Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vi
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I KONSEP KINERJA.....	1
- <i>Khaeruman, ST., MM, CHRA</i>	
A. Pengertian Kinerja	7
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	9
C. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja.....	10
D. Syarat-syarat dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	11
E. Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja	14
F. Peranan MSDM terhadap Kinerja.....	16
G. Indikator Kinerja	17
H. Daftar Pustaka.....	18
BAB II KINERJA DITINJAU DARI DISIPLIN DAN MOTIVASI.....	19
- <i>Dr. Luis Marnisah, MM., CIQnR dan</i>	
- <i>Dr. Drs.Syech Idrus., M.Si.</i>	
A. Problematika Kinerja pada Disiplin dan Motivasi Kerja	19
B. Konsep Disiplin	22
C. Konsep Motivasi	27
D. Hasil Riset.....	33
E. Daftar Pustaka.....	36

BAB III KINERJA DITINJAU DARI GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA	39
<i>- Laila Irawati, SKM, MM, CHRP, CPHCM.</i>	
<i>- Dr. Ir. Hj. Yuary Farradia, MSc</i>	
A. Problematika Kinerja pada Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja	39
B. Konsep Gaya Kepemimpinan	42
C. Konsep Lingkungan Kerja	54
D. Hasil Riset	63
E. Daftar Pustaka	67
BAB IV KINERJA DITINJAU DARI KETERAMPILAN DAN PENGALAMAN KERJA	69
<i>- Eni Erwantiningsih, SE., MM.</i>	
<i>- Hartatik, S.Si., M.Si.</i>	
A. Problematika Kinerja pada Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan	69
B. Konsep Keterampilan.....	75
C. Konsep Pengalaman Kerja	79
D. Hasil Riset	83
E. Daftar Pustaka	87
BAB V KINERJA DITINJAU DARI INSENTIF DAN PEMBERIAN PROMOSI	89
<i>- Supatmin, SE., MM.</i>	
<i>- Yuliana, SE., MM.</i>	
A. Problematika Kinerja pada Insentif dan pemberian promosi.....	89
B. Konsep Insentif	93
C. Konsep Pemberian Promosi	100

D. Hasil Riset	106
E. Daftar Pustaka	109
BAB VI KINERJA DITINJAU DARI KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJA	111
- <i>Dr. Hj. Nur Aisyah, SE., MM.</i>	
- <i>Nurdin Natan, S.Pd., MM.</i>	
A. Problematika Kinerja pada Kompetensi dan Penempatan Kerja	111
B. Konsep Kompetensi	114
C. Konsep Penempatan Kerja	119
D. Hasil Riset	123
E. Daftar Pustaka	127
BAB VII KINERJA DITINJAU DARI TINGKAT ABSENSI DAN REWARD	129
- <i>Mutinda Teguh Widayanto, SE., MM.</i>	
- <i>Ismawati, SE., MM</i>	
A. Problematika Kinerja pada Tingkat Absensi dan Reward	129
B. Konsep Tingkat Absensi	133
C. Konsep Reward	138
D. Hasil Riset	148
E. Daftar Pustaka	151
TENTANG PENULIS.....	155
SERTIFIKAT HAK CIPTA (HKI)	173

BAB I

KONSEP KINERJA

- *Khaeruman, ST., MM, CHRA*

Sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri. Artinya, bahwa manajemen telah berlangsung sejak manusia itu berada di bumi ini, seiring dengan perkembangan dan tuntutan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada zaman purba atau Kaman batu, manusia juga menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk membuat alat-alat dari batu guna merealisasikan tujuan hidupnya. Manajemen kemudian berkembang sesuai dengan perkembangan keahlian serta pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh oleh manusia itu. Pengetahuan serta teknologi (IPTEK) terns tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan itu sekaligus juga mengembangkan keterampilan manajemen umat manusia.

Mempelajari sejarah manajemen sangat penting bagi kita untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana manajemen itu telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana kemudian manajemen tersebut berkembang, prinsip-prinsip apa yang dikembangkan pada masa lalu dan bagaimana manajemen tersebut berlangsung dewasa ini. Akhirnya kita harus pula mempelajari dan mengantisipasi perkembangan di masa mendatang yang tentu saja juga akan menentukan arah pertumbuhan manajemen itu sendiri. Dengan mengetahui arah perkembangan manajemen tersebut maka kita juga akan dapat mempersiapkan diri kita untuk membekali diri kita

masing-masing dengan keterampilan-keterampilan manajerial yang diperlukan di masa mendatang.

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan.

Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia. Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksi barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat itu dibentuk apa yang disebut "Sekretaris Kesejahteraan" (Hasibuan, 1997). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja.

Dengan semakin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa bahwa mereka

tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan “sekretaris kesejahteraan” untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para “sekretaris kesejahteraan” itulah sebenarnya yang menjadi pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumber daya manusia.

Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah “menjalar” ke berbagai dunia pada permulaan abad ke-20, terutama di daratan Eropa dan Amerika Utara. Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan).

Perkembangan ini ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumber daya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol. Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial.

Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang

prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai "input" untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya.

Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are

used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.

Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai

tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini:

Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas “*output*” yang dihasilkan organisasi.

Atas definisi di atas, tugas MSDM terdiri atas tiga fungsi, yaitu fungsi manajerial, yaitu berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian, fungsi operasional, yaitu berupa pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, serta fungsi ketiga, yaitu kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan terpadu (Umar, 2010: 20)

A. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja pegawai yang baik pada suatu perusahaan atau instansi, maka perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut.

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance* (Rahadi dan Dedi, 2010:3). Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja pegawai/karyawan yang baik pada suatu perusahaan atau instansi, maka perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya.

Secara konseptual, kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja karyawan dan organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dipergunakan atau dijalankan oleh karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Mangkunegara pengertian kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job Performance*. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai/karyawan persatuan periode waktu (lazimnya per jam) dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017:9).

Menurut Hasibuan mengemukakan Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Tingkat pencapaian atau hasil kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu dengan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai/karyawan (Hasibuan, 2019:94). sedangkam menurut Riani mengemukakan bahwa kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan atau pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Riani, 2011:139).

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada dua Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu adalah :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai (Mangkunegara, 2017:16).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor individu dan faktor lingkungan memiliki keterkaitan yang dapat mempengaruhi terhadap Kinerja dimana hal tersebut merupakan modal utama pencapaian kinerja bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

C. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang dikemukakan Leon C. Mangginson A.A Anwar Prabu Mangkunegara adalah sebagai berikut: “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang di gunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”. Selanjutnya Penilaian merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”.

Menurut Hasibuan (2002), yang dikutip oleh Astutik Mardi Kinerja dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal yang yaitu :

a. Kesetiaan

Yaitu tekad dan kesanggupan pegawai/karyawan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. Maka seorang pegawai/karyawan dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab terhadap amanah yang diberikan organisasi.

b. Prestasi Kerja

Yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai/karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman

dan kesanggupan pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

c. Kreativitas

Kemampuan pegawai/karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

d. Kerja Sama

Diukur dari kesediaan pegawai/karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai/karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

e. Kecakapan

Kecakapan pegawai/karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

f. Tanggung Jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai/karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya (Astutik, 2016:2016).

D. Syarat-syarat dan Manfaat Penilaian Kinerja

1. Syarat-syarat Penilaian Kinerja

Rivai menyatakan bahwa syarat-syarat yang terdapat dalam penilaian kinerja antara lain (Rivai, 2013:5):

a. *Input* (Potensi)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mencapai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya sehingga karyawan lebih termotivasi.

b. Proses (Pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan, proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan, untuk menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok yang berhubungan dengan praktek.

c. *Output* (Hasil)

Perlu kejelasan hasil penilaian seperti, manfaat, dampak risiko dan tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja karyawan.

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Rivai mengemukakan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian kinerja antara lain (Rivai, 2013:5):

a. Manfaat bagi orang yang dinilai (karyawan). Bagi karyawan yang dinilai, manfaat penilaian kinerja antara lain:

1) Meningkatkan motivasi.

- 2) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
 - 3) Pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai.
- b. Manfaat bagi Penilai (*supervisor* atau manajer). Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilai kinerja antara lain:
- 1) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - 2) Meningkatkan kepuasan kerja baik manajer maupun karyawan.
- c. Manfaat bagi perusahaan, manfaat penilaian antara lain:
- 1) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - 2) Meningkatkan pandangan menyangkut tugas karyawan.

E. Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Secara lebih spesifik dari evaluasi kinerja sebagai mana dikemukakan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih

baik, atau sekurang kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memberikan rencana pelaksana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa .
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan pengawasan.
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 *performance* yang baik.

7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dan kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah:

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan priodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan cepat.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk priode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan system

promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*).

F. Peranan MSDM terhadap Kinerja

Menurut Hasibuan MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawai/karyawan yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai/karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuan dan kebijakan pemberian balas jasa pemerintahan sejenis.
6. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi pegawai/karyawan.
7. Mengatur mutasi pegawai/karyawan baik vertical maupun horizontal.
8. Mengatur pensiunan, pemberhentian, dan gaji pensiunan.

Peranan MSDM terhadap Kinerja diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak

kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan kesungguhan untuk mereka bekerja efektif dan efisien (Hasibuan, 2019:14).

G. Indikator Kinerja

Indikator Kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari pegawai/karyawan adalah terhadap jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

2. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil pekerjaan memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan. Kualitas kerja diukur dari pegawai/karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tingkat penyelesaian pekerjaan dengan ketrampilan dan kemampuan pegawai/karyawan.

3. Kerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang pegawai/karyawan untuk bekerja bersama dengan pegawai/karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya (Mathis, 2006:378)

H. DAFTAR PUSTAKA

- Astutik, Mardi, 2016, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang, *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan Vol 2 No. 2*
- Hasibuan, Malayu, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke- 23). Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, , Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L. dan Jackson. John H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Rahadi, Dedi Rianto, 2010, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing
- Riani Asri Laksmi, 2011, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Graha Baru
- Umar, Husein, 2010, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Jakarta PT. Grafindo Persada
- Veithzal Rivai, 2013, Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh, *Jurnal Manajemen*

BAB II

KINERJA DITINJAU DARI DISIPLIN DAN MOTIVASI

- *Dr. Luis Marnisah, MM., CIQnR dan*
- *Dr. Drs.Syech Idrus., M.Si.*

A. Problematika Kinerja pada Disiplin dan Motivasi Kerja

Manajemen mengandung pengertian sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya yang tersedia terutama sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan unsur pertama perusahaan yang memiliki peranan yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan lingkungan yang selalu berubah. Perubahan perlu mendapat dukungan dari manajemen sebagai langkah penting untuk meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan merupakan sumber daya manusia

yang sangat penting bagi suatu perusahaan, karena tanpa karyawan perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik.

Menyadari pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan perhatian yang khusus kepada karyawan. Kinerja pegawai/karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai/karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan serta dari pihak pegawai/karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, kinerja pegawai/karyawan akan berjalan dengan efektif apabila didukung dengan motivasi dan disiplin kerja.

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai/karyawan dalam pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Disiplin sebagai suatu sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh pegawai/karyawan. Pendisiplinan pegawai/karyawan adalah suatu bentuk pelatihan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku

pegawai/karyawan sehingga para pegawai/karyawan dapat bekerja secara kooperatif dengan pegawai/karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Dengan pegawai/karyawan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mempunyai disiplin yang tinggi maka akan menciptakan suasana perusahaan lebih kondusif sehingga akan berdampak positif pada aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan mempunyai harapan agar pegawai/karyawan institusi atau perusahaan dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak, orang bertindak karena satu alasan yaitu untuk mencapai tujuan (Emron, 2010:115). Jadi motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap perusahaan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan dapat mendorong pegawai/karyawan tersebut bekerja lebih semangat serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Tanpa motivasi, seorang pegawai/karyawan tidak dapat memenuhi pekerjaannya sesuai standar atau melampaui standar karena apa yang menjadi motivasi dalam bekerja tidak terpenuhi.

Sekalipun seorang pegawai/karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja tinggi tetapi tidak memiliki

motivasi untuk menyelesaikan tugasnya maka hasil akhir dalam pekerjaannya tidak akan memuaskan. Untuk menciptakan kinerja pegawai/karyawan agar berjalan dengan efektif, hal tersebut tidak hanya didorong dengan adanya motivasi saja tetapi dengan mempunyai disiplin kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara awal di salah satu perusahaan. Beberapa masalah yang terjadi sekarang ini, permasalahannya adalah masih ada pegawai/karyawan yang datang terlambat dan masih ada karyawan yang menunda pekerjaannya sehingga sering terjadi keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, seperti masih adanya keterlambatan penyerahan laporan bulanan dari bagian administrasi. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan. Kurangnya disiplin akan mempengaruhi efisiensi dan efektifitas kerja. Jika kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai. Tidak adanya Kedisiplinan didalam perusahaan dapat menurunkan kinerja pegawai/karyawan, sehingga pekerjaan yang diberikan tidak selesai tepat waktu.

B. Konsep Disiplin

1. Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang akan dicapai. Berikut adalah pengertian-pengertian disiplin kerja menurut para ahli :

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2019:444).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan (Rivai, 2011: 825). Menurut Simamura mengungkapkan bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahaan karena melanggar peraturan atau prosedur (Simamura, 2004: 234).

Disiplin kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrodiwiryo, 2002:192).

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap karyawan yang mematuhi semua peraturan perusahaan seperti, datang dan pulang tepat waktu serta mengerjakan semua pekerjaan dengan baik (Fathoni, 2006:130)

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar aka nada sanksi atas pelanggarannya.

2. Tujuan Disiplin Kerja

Secara khusus tujuan disiplin kerja karyawan antara lain (Sastrodiwiryono, 2002:192):

- a. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
- b. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya
- c. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- d. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- e. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- f. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

3. Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah (Edi Sutrisno, 2011:89):

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Pegawai/karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
Hal ini sangat penting, karena dalam lingkungan perusahaan, semua Pegawai/karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan kedisiplinan.
- c. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan perlu adanya pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat.
- d. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan perlu adanya pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat.
- e. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
Bila ada karyawan melanggar disiplin maka perlu adanya keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

- f. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai/karyawan
Pegawai/karyawan merupakan manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai/karyawan tidak hanya puas dengan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinan.

4. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti (Hasibuan, 2019:194):

- a. Tingkat absensi, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
- b. Mematuhi peraturan perusahaan, Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga terciptanya kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
- c. Penggunaan waktu secara efektif, waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang diberikan perusahaan kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada.

- d. Tanggung jawab adalah komitmen dan kewajiban karyawan untuk menyelesaikan suatu tugas dengan baik dan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

C. Konsep Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Pembahasan mengenai motivasi tidak terlepas dari manajemen, karena motivasi merupakan fungsi organik dari manajemen. Motivasi merupakan keinginan, hasrat, dan motor penggerak dalam diri manusia, motivasi berhubungan dengan faktor psikologi manusia yang mencerminkan antara sikap, kebutuhan, dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia sedangkan daya dorong yang di luar diri seseorang ditimbulkan oleh pimpinan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan instansi/perusahaan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja secara giat, sehingga mencapai hasil yang optimal. Suatu organisasi dapat berkembang dengan baik dan mampu mencapai tujuannya karena didasari oleh motivasi yang umumnya adalah memperoleh pendapatan semaksimal mungkin dan menjadi perusahaan besar di mata pelanggan.

Nawawi memberikan pengertian motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab

seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 2003:8).

Daft menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan (Richard L, 2010:139). Robbins mengemukakan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikoordinasikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu (Robbins 1996:217).

Mangkunegara mendefinisikan motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan (Mangkunegara, 2010:1247. Sedangkan Kreitner dan Kinicki mengemukakan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan (Krietner R dan Kinicki A, 2001:981).

Orang mau bekerja didasarkan kepada alasan berikut:

a. *The Desire to Live* (Keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat melanjutkan hidupnya.

b. *The Desire for Position* (Keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan penyebab manusia bekerja.

- c. *The Desire For Power* (Keinginan akan kekuasaan)
Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.
- d. *The Desire For Recognition* (Keinginan akan pengakuan)
Keinginan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan dorongan bekerja sebagai motif keinginan dan kebutuhan tertentu.

2. Tujuan Motivasi

Bagi perusahaan motivasi merupakan alat penggerak dan kekuatan dalam mengarahkan dan mengendalikan para karyawan agar mau bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan, tujuan diadakannya motivasi antara lain sebagai berikut (Hasibun, 2011:146):

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

3. Jenis-jenis dan Alat Motivasi

Jenis-jenis motivasi yang umumnya diberikan kepada seorang individu dalam lingkup perusahaan adalah, sebagai berikut (Hasibun, 2011:150):

a. Motivasi positif (insentif positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi negatif (insentif negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu organisasi. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif diberikan agar efektif merangsang kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek.

Hasibun mengemukakan bahwa alat-alat yang dapat digunakan dalam melakukan motivasi diklasifikasikan, sebagai berikut (Hasibun, 2011:149):

a. *Material Incentive*

Alat motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh pegawai yang umumnya berbentuk uang dan barang-barang.

b. *Non material Incentive*

Alat motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi, jadi hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja yang umumnya berupa penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, perlakuan yang wajar dan sejenisnyanya.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Pada dasarnya setiap individu pegawai mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhannya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Kebutuhan dan keinginan manusia tersebut menggerakkan mereka untuk memenuhinya dan untuk memperoleh kepuasan kerja. Seorang karyawan tentu mengharapkan kompensasi dari prestasi kerja serta ingin memperoleh pujian dan perlakuan yang baik dari atasannya.

Gomes dalam penelitiannya mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi diantaranya sebagai berikut (Gomes, 2011:180):

a. Faktor-faktor Individual

Yang tergolong faktor-faktor yang sifatnya individual diantaranya, yaitu:

- 1) Tujuan-tujuan (*goals*)
 - 2) Kebutuhan-kebutuhan (*needs*)
- b. Faktor-faktor Organisasional
- Yang tergolong faktor-faktor yang berasal dari organisasi, meliputi:
- 1) Pembayaran atau gaji (*pay*)
 - 2) Keamanan pekerjaan (*job security*)
 - 3) Sesama pekerja (*co-workers*) atau kerjasama
 - 4) Pengawasan (*supervision*)
 - 5) Pujian (*praise*)

5. Indikator-indikator Motivasi

Indikator menurut Saigian dalam Aldo Herlambang, dkk, dari motivasi adalah sebagai berikut (Aldo dkk., 2014:3:

- a. Pengarahan Diri.
Seseorang akan merasa terhormat apabila dia dihargai oleh orang lain dalam lingkungan kerjanya. Situasi seperti ini akan mendukung orang tersebut untuk bekerja lebih baik.
- b. Kekuasaan.
Seseorang akan termotivasi apabila diberi kekuasaan dan kewenangan atas pekerjaannya secara utuh tanpa adanya paksaan dari pihak lain selama pekerjaan yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.
- c. Kebutuhan Keamanan Kerja.
Kebutuhan untuk mendapatkan jaminan dan rasa aman tentram terlepas dari bahaya fisik serta terbebas dari

rasa ketakutan kehilangan pekerjaan serta mendapatkan ancaman untuk masa depannya.

D. Hasil Riset

Berdasarkan hasil analisis penelitian terkait dengan variabel motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada lembaga X dapat ditarik suatu hasil pembahasan, yaitu hasil pengujian hipotesis diperoleh hasil yang dapat diterima dimana terdapat pengaruh signifikan antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang sebelumnya telah melalui beberapa tahap syarat uji pengujian validitas dan reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti untuk menguji kedalaman instrumen penelitian untuk dapat diolah lebih lanjut yang bertujuan memberikan suatu hasil penelitian yang dapat diterima dan dapat digeneralisasikan secara umum.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai/karyawan, motivasi terhadap kinerja dan pengaruh secara bersama-sama antara disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai/karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode survey, pendekatan kuantitatif dan teknik korelasional. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pendekatan kuantitatif mempunyai beberapa manfaat. *Pertama*, angka mempermudah menjelaskan hasil secara objektif. *Kedua*, hasil analisisnya berupa angka memiliki standar, sehingga mempermudah perbandingan. *Ketiga*, penemuan dalam bentuk angka mempermudah kesimpulan. Dimana variabel terikat adalah kinerja dan variabel bebas disiplin kerja, dan motivasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah 156 orang yang tercatat di perusahaan X. Berdasarkan jumlah populasi karyawan pada perusahaan X yang berjumlah 156 orang. Maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik pengambilan sampel secara acak sederhana (*Simple Random Sampling*) tanpa memperhatikan status yang ada dalam populasi itu, yang dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada karyawan secara acak. *Simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, dengan rumus Slovin menurut Husein Umar di dapat 61 sampel dari rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

= 61 sampel

Dengan ukuran hipotesis sebagai berikut:

1) Hipotesis Pertama

$H_0 : \beta_1 = 0$ artinya tidak ada pengaruh variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ artinya ada pengaruh variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja

2) Hipotesis Kedua

$H_0 : \beta_2 = 0$ artinya tidak ada pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja

$H_1 : \beta_2 \neq 0$ artinya ada pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja

3) Hipotesis Ketiga

$H_0 : \beta_3 = 0$ artinya tidak ada pengaruh variabel disiplin kerja dan motivasi terhadap variabel kinerja

$H_0 : \beta_3 \neq 0$ artinya ada pengaruh variabel disiplin kerja dan motivasi terhadap variabel kinerja.

Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian disiplin kerja terhadap kinerja pegawai/karyawan terjadi hubungan yang sedang, ditunjukkan dengan nilai koefesian korelasi sebesar 0,502. untuk uji t diperoleh hasil $t_{hitung} 4,328 > t_{tabel}$ sebesar 2,002 artinya ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja.
- 2) Hasil pengujian motivasi terhadap kinerja terjadi hubungan yang kuat, ditunjukkan dengan nilai koefesian korelasi sebesar 0,621. Untuk uji t diperoleh hasil $t_{hitung} 8,030 > t_{tabel}$ sebesar 2,002 artinya ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja.
- 3) Hasil pengujian disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja terjadi hubungan yang kuat, ditunjukkan dengan nilai koefesian korelasi sebesar 0,723. Untuk uji F diperoleh hasil $F_{hitung} < F_{tabel}$ ($32,284 > 3,16$) dan nilai sig

$F < a$ ($0,000 < 0,05$), sehingga disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan secara simultan antara disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai/karyawan.

E. Daftar Pustaka

- Aldo Herlambang, Mochammad Al Musadieq, Gunawan, 2014, *pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 13, No. 1, P.3
- Edi Sutrisno, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana
- Daft Richard L, 2010, *Era Baru Manajemen, Motivasi Kerja, Komitmen*, Jakarta : Salmba Empat
- Emron Epton, 2010, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* Bandung: CV Afabeta
- Fathoni, 2006, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Gomes, 2011, *Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Banda Aceh:, International Federation RED Cross
- Hasibun H Malayu, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed Revisi, Jakarta: Bumi Aksara
- _____, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke- 23). Jakarta: PT Bumi Aksara
- Krietner R dan Kinicki A, 2001, *Organizational Behavior*, International Edition, Mc Graw-Hill Companies, Inc
- Nawawi H, *Administrasi dan Organisasi Bimbingan dan Penyuluhan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003,p. 8

Rivai, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik* Jakarta, Rajawali Press.

Robbins Stephen P, 1996, *Prilaku Organisasi*, Jakarta : Prehallindo

Simamura, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta, Pustaka LP3ES Indonesia

Sastrodiwiryono, 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Penerjemah Dewi Sartika, Jakarta: Edisi Kedua Erlangga

BAB III

KINERJA DITINJAU DARI GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA

- *Laila Irawati, SKM, MM, CHRP, CPHCM.*
- *Dr. Ir. Hj. Yuary Farradia, MSc.*

A. Problematika Kinerja pada Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja

Dalam melakukan aktivitasnya perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) karena Sumber Daya Manusia Merupakan salah satu faktor yang sangat berperan sangat penting serta menentukan sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Orang yang mengelola organisasi atau perusahaan akan mengolah berbagai sumber daya yang ada untuk meraih tujuan organisasi yang di inginkan oleh perusahaan tersebut. Menggerakan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan secara efektif tergantung pada bagaimana cara pimpinan bertindak dalam memimpin perusahaan tersebut.

Pemimpin mempunyai tugas penting khususnya dalam mengelola SDM, seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan merupakan asset yang paling banyak mempengaruhi dalam produktivitas perusahaan/instansi. Dengan kata lain harus di sadari bahwa terdapat ketergantungan antara perusahaan dan karyawan. Peranan pemimpin dalam mempengaruhi keputusan terarah pada tujuan organisasi sangat menentukan arah kemajuan

perusahaan terhadap cara atau gaya seorang pemimpin dalam mengelola perusahaannya sesuai arah yang ditentukan.

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Oleh karena itu kinerja pegawai/karyawan perlu diperhatikan dalam upaya mencapai tujuan yang maksimal. Keberhasilan atas kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang maksimal, diperlukan adanya disiplin kerja dari pegawai/karyawan. Maka dari itu perlunya pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang baik agar sasaran perusahaan dapat tercapai (Sadili, 2010:70).

Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim di lingkungan kerja untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak dapat diwariskan secara otomatis memiliki karakteristik tersendiri yang timbul pada diri dan situasi yang berbeda (Sadili, 2010:287). Maka dari seorang pemimpin memiliki tugas penting agar mampu mengelola perusahaannya agar karyawan atau bawahannya bekerja sesuai keinginannya dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya.

Seorang pemimpin tidak bisa lepas dari gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini timbul berdasarkan cara bertindak atau bertingkah laku suatu pemimpin untuk mempengaruhi aktivitas seseorang dan kelompok pegawai/karyawan untuk mencapai tujuan (Rivai, 2007:119). Melalui gaya kepemimpinan, di harapkan motivasi kerja karyawan di

dalam lingkungan kerjanya akan meningkat sesuai dengan harapan perusahaan tersebut.

Selain faktor gaya kepemimpinan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja, tujuan perusahaan membuat lingkungan kerjanya yaitu untuk meningkatkan kinerja dan semangat kerja agar berdampak lebih baik pada kinerja pegawai/karyawannya. Keberhasilan pegawai/karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan ditentukan oleh tiga aspek. *Pertama*, aspek kemampuan manajemen tenaga kerja. *Kedua*, aspek efisiensi tenaga kerja. *Ketiga*, aspek kondisi lingkungan kerja, *Ketiganya* saling berhubungan dalam meningkatkan kinerja kerja pegawai/karyawan.

Misalkan pada sebuah perusahaan jasa layanan pembiayaan di mulai dari pembiayaan dana tunai, kendaraan sampai kebutuhan rumah tangga, dengan memiliki tujuan yang sama yakni untuk melayani kebutuhan masyarakat. Dalam kajiannya sering terdapatnya permasalahan di perusahaan tersebut yaitu tidak adanya dorongan dan intensitas atasan kepada bawahannya agar mencapai suatu target dan juga tidak bisa memberi pengarahan agar meraih keberhasilan sesuai perusahaan targetkan. Gaya Kepemimpinan yang di terapkan tidak sesuai dengan keinginan karyawannya sehingga membuat karyawan atau bawahannya merasa tidak nyaman dengan keberadaan pemimpinannya. Lingkungan kerja yang kurang kondusif seperti terlalu berdempetannya suatu devisi sehingga membuat karyawan kurang berkonsentrasi dan juga ruangan kerja yang membuat karyawan kurang bebas dalam bergerak.

Karyawan seakan-akan terpaksa dalam menjalankan tugasnya, karena tidak adanya kenyamanan dalam lingkungan kerjanya. Karyawan dan atasan sering tidak sinkron dalam penerapan kebijakan dan pengambilan keputusan di dalam organisasi.

B. Konsep Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Manusia bekerja menurut watak dan keahlinya masing-masing. Keragaman watak dan keahlian ini merupakan sumber daya yang sangat potensial dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi membutuhkan pemimpin. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatan para pemimpin mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Dalam menghadapi berbagai masalah, perusahaan memiliki berbagai strategi yang sesuai dengan tujuan yang ingin di capai. Oleh sebab itu pemimpin akan berusaha seefektif mungkin dalam kepemimpinannya agar dapat mencapai sasaran dari organisasi secara maksimal.

Di jelaskan oleh James M. Black bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Jadi, kepemimpinan adalah kemampuan yang di tetapkan oleh seseorang yang di sebut pemimpin untuk

dapat mempengaruhi dan mendorong semangat kerja karyawan atau bawahannya untuk mencapai tujuan atau sasaran secara maksimal.

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Tampubolon adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007:106).

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka. Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Kartini Kartono menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartini, 2008:34). Menurut Miftah Thoha mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Miftah, 2010:49).

Menurut Suprihatmi SW, Siti Sulistianingsih W, dalam kutipan Tjandra Yoga A menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi orang atau perseorangan, lewat proses komunikasi, untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan (Suprihatmi, 2007:115).

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

3. Macam-macam Gaya kepemimpinan

Berikut beberapa macam-macam gaya kepemimpinan diantaranya yaitu (Edy, 2011:214):

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin secara sepihak menentukan peran serta apa, bagaimana, kapan, dan bilamana berbagai tugas harus dikerjakan. Yang menonjol dalam gaya ini adalah pemberian perintah.

Pemimpin otokratis adalah seseorang yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk

memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman. Gaya kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan kesederajatan, kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Pemimpin berkonsultasi dengan anak buah untuk merumuskan tindakan keputusan bersama.

c. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jarangnyanya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri. Gaya Kepemimpinan adalah suatu ciri khas perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakter pribadinya. Kepemimpinan

delegatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab.

Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya.

d. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya ini dapat dilukiskan dengan kalimat “memimpin berdasarkan peraturan”. Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis pada umumnya membuat keputusan-keputusan berdasarkan aturan yang ada secara kaku tanpa adanya fleksibilitas. Semua kegiatan hampir terpusat pada pimpinan dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak, itupun tidak boleh lepas dari ketentuan yang ada.

e. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Gaya ini mendorong kemampuan anggota untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya ini hanya biasa berjalan apabila bawahan memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran cukup tinggi.

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya.

f. Gaya Kepemimpinan Otoriter / *Authoritarian*

Gaya Otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan.

g. Gaya Kepemimpinan Demokratis / *Democratic*

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin

memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang mengacu pada hubungan. Di sini seorang pemimpin selalu mengadakan hubungan dengan yang dipimpinnya. Segala kebijaksanaan pemimpin akan merupakan hasil musyawarah atau akan merupakan kumpulan ide yang konstruktif. Pemimpin sering turun ke bawah guna mendapatkan informasi yang juga akan berguna untuk membuat kebijaksanaan-kebijaksanaan selanjutnya.

h. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan.

Mungkin, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan peribahasa “Tong Kosong Nyaring Bunyinya”. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang-orang yang datang ini akan kecewa karena ketidakkonsistenan. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

i. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya.

Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyengangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

j. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan.

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah-langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

k. Gaya Kepemimpinan Moral

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya Mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang-orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya.

Kelemahan dari pemimpinan seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat.

l. Gaya Kepemimpinan Administratif

Gaya kepemimpinan tipe ini terkesan kurang inovatif dan telalu kaku pada aturan. Sikapnya konservatif serta kelihatan sekali takut dalam mengambil resiko dan mereka cenderung mencari aman. Model kepemimpinan seperti ini jika mengacu kepada analisis perubahan yang telah kita bahas

sebelumnya, hanya cocok pada situasi *Continuation*, *Routine change*, serta *Limited change*.

m. Gaya kepemimpinan analitis (*Analytical*)

Dalam gaya kepemimpinan tipe ini, biasanya pembuatan keputusan didasarkan pada proses analisis, terutama analisis logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini berorientasi pada hasil dan menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangat mengutamakan logika dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.

n. Gaya kepemimpinan asertif (*Assertive*)

Gaya kepemimpinan ini sifatnya lebih agresif dan mempunyai perhatian yang sangat besar pada pengendalian personal dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin tipe asertif lebih terbuka dalam konflik dan kritik. Pengambilan keputusan muncul dari proses argumentasi dengan beberapa sudut pandang sehingga muncul kesimpulan yang memuaskan.

o. Gaya kepemimpinan *entrepreneur*

Gaya kepemimpinan ini sangat menaruh perhatian kepada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan pada kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya selalu mencari pesaing dan menargetkan standar yang tinggi.

p. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu.

q. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik.

Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap

tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

r. Kepemimpinan (*Traits model of leadership*)

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain.

Terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah.

s. **Kepemimpinan Militeristik**

Tipe pemimpin seperti ini sangat mirip dengan tipe pemimpin otoriter yang merupakan tipe pemimpin yang bertindak sebagai diktator terhadap para anggota kelompoknya.

4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Dari uraian di atas tentang gaya kepemimpinan, penulis menyimpulkan hal yang bisa di jadikan indikator gaya kepemimpinan seorang karyawan, yaitu (Kartini Kartono, 2008:34):

- a. Tingkat komunikasi pimpinan dan bawahan (komunikasi)
- b. Tingkat kesediaan atasan untuk mendorong bawahan dalam mengeluarkan ide dan saran (memotivasi)
- c. Tingkat otoritas pimpinan dalam memberikan kebebasan untuk mengerjakan tugas (tegas)
- d. Tingkat perhatian pimpinan atas prestasi kerja karyawan (perhatian)

C. Konsep Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk di perhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses kegiatan kerja pada suatu perusahaan, tetapi lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan kegiatan pekerjaan.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bisa bekerja lebih maksimal. Jika karyawan merasa nyaman di lingkungan kerjanya maka karyawan akan betah terhadap aktivitas di tempat kerjanya.

Menurut Sedarmayati definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayati, 2009:21). Menurut Nitisemito dalam Nuraini lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya (Nitisemito,2013:75).

Menurut Simanjuntak lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok (Simanjuntak, 2014:39). Sihombing dalam Naibaho mengatakan “lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik mencakup peralatan kerja, suhu di tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan”.

Suprihatmi SW, Siti Sulistyanyingsih W, dalam Nitisemito yang mengatakan bahwa Lingkungan Kerja adalah sesuatu yang berada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di bebankan.

Jadi kesimpulannya dari Lingkungan Kerja adalah Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya pada saat jam kerja.

2. Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar terdapat 2 jenis lingkungan kerja menurut Sadarmayanti, yaitu (Sedarmayati, 2009:21):

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Lingkungan kerja non-fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan

dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama.

Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah (Sedarmayati, 2009:25):

a. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- 1) Cahaya langsung
- 2) Cahaya setengah langsung
- 3) Cahaya tidak langsung
- 4) Cahaya setengah tidak langsung

b. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

c. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara

sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

d. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

e. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak

dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- 1) Lamanya kebisingan
- 2) Intensitas kebisingan
- 3) Frekuensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

f. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis.

Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal:

- 1) Konsentrasi bekerja
- 2) Datangnya kelelahan
- 3) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap : mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain,lain.

g. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

i. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga

dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

j. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

k. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan .

4. Indikator Lingkungan Kerja

Dari uraian di atas tentang lingkungan kerja, penulis menyimpulkan hal yang bisa di jadikan indikator lingkungan kerja karyawan, yaitu (Sedarmayati, 2009:30):

- a. Aman, maksudnya lingkungan kerja yang aman akan membuat kondisi kerjaan menjadi nyaman dari segala bentuk gangguan.
- b. Tempat yang layak, maksudnya jika tempat kerja terlalu sempit, suhu yang panas akan membuat karyawan tidak berkonsentrasi dalam mengerjakan kegiatannya sehingga kerjaan menjadi tidak efektif

- c. Orang yang ada di dalam lingkungan kerja, maksudnya perhatian, sikap, keramahan, kepedulian antar karyawan sangatlah penting karena itu pokok utama yang akan membuat karyawan menjadi giat untuk bekerja.

D. Hasil Riset

Dalam penelitian metode penelitian yang di gunakan untuk menganalisis adalah metode Deskriptif Korelasional. Pengertian dari penelitian korelasional sendiri menurut Arikunto adalah “Penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih, tanpa melakukan perubahan, tambahan atau manipulasi terhadap data yang memang sudah ada” (Arikunto, 2010:4).

Alasan memilih metode Deskriptif Korelasional karena penelitian ini bermaksud untuk mengungkapkan hubungan yang terjadi antara dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Apabila mempunyai hubungan antara variabel tersebut maka akan di teliti seberapa besar gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pada perusahaan A.

Populasi yang di gunakan untuk penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan A sebesar 65 orang. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada di populasi misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sample yang di ambil dari populasi itu. Apa yang di pelajari dari sample ini kesimpulannya akan dapat di berlakukan untk populasi.

Untuk sampel yang di gunakan oleh penulis dalam penelitian ini di tentukan berdasarkan pertimbangan dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi di gunakan sebagai sampel. Hal ini sering di lakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Sampel yang penulis ambil dari penelitian ini hanya sebanyak 65 orang.

Langkah-langkah yang ditempuh pengujian hipotesis adalah :

$H_0 : \beta_1 = 0$ (Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja)

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ (Adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja)

$H_0 : \beta_2 = 0$ (Tidak ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja)

$H_1 : \beta_2 \neq 0$ (adanya pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja)

Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis secara parsial variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil perhitungan *SPSS* versi 21 diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 18,287 dan t_{tabel} sebesar 2,00, menunjukkan bahwa karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (18,287 > 2,00) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan uji signifikansi diperoleh bahwa terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja di perusahaan A.

2. Nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,917. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dan 0,917 berada pada interval koefisien 0,75 - 0,99 (sangat kuat). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,841, artinya bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 84,1% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 15,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, misalnya: keahlian, Komunikasi, pelatihan, dan lain sebagainya.
3. Pengujian hipotesis secara parsial variabel lingkungan kerja terhadap kinerja. Hasil perhitungan *SPPS* versi 21 diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 15,607 dan nilai t_{tabel} sebesar 2,00, menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($15,607 > 2,00$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan uji signifikansi diperoleh bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja di perusahaan A.
4. Nilai koefisien korelasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,891. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara lingkungan kerja terhadap kinerja mempunyai hubungan yang Sangat kuat dan 0,891 berada pada interval koefisien 0,75 - 0,99 (sangat kuat). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,795, artinya bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 79,5% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 20,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak dibahas dalam

penelitian ini, misalnya: keahlian, Komunikasi, pelatihan, dan lain sebagainya.

5. Pengujian hipotesis secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS versi 21 hasil perhitungan diperoleh nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($216,683 > 3,15$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan uji signifikansi diperoleh bahwa secara simultan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja di perusahaan A.
6. Nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0.935. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dan 0,935 berada pada interval koefisien 0,75 - 0,99 (sangat kuat). Nilai koefisien determinasi sebesar 0,875, artinya bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 87,5% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 12,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, misalnya: keahlian, Komunikasi, pelatihan, dan lain sebagainya.

Kesimpulannya bahwa di perusahaan A pegawai/karyawannya kinerjanya baik karena di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal terhadap perusahaan/instansi dengan pencapaian target yang memuaskan, dan lingkungan kerja pun membuat karyawan di perusahaan A bekerja dengan

nyaman sehingga berakibat karyawannya bekerja secara maksimal.

Jadi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja di perusahaan A sangat berpengaruh terhadap kinerja di perusahaan tersebut.

E. Daftar Pustaka

- Alex S. Nitisemito, 2013, *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Edy Sutisna, 2011, *Kepemimpinan Di Dalam Organisasi*, Bandung : Sinarbaru
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Kartini Kartono, 2008, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: Rajawali Pers
- Miftah Thoha, 2010, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta : Rajawali Pers
- Naibaho, Hastuti. et al. 2010. *Pengaruh Lingkungan Kampus terhadap Motivasi Belajar Mahasiswa* Surabaya: Universitas Pelita Harapan Surabaya
- Rivai, Viethzal, 2007, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi. 2)*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada
- Sadili Samsudin, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bandung:Pustaka Setia

- Sedarmayati, 2009, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung : Mandar Maju
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, R & D*, Bandung:Alfabeta
- Simanjuntak, 2014, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Remaja Rosdakarya
- Suharsimi, Arikunto, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT.Rineka Cipta
- Suprihatmi SW, Siti Sulistianingsih W, 2007, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru*, Boyolali:Universitas Slamet Riyadi Surakarta
- Suyanto, 2009, *Mengenal Kepemimpinan dan Manajemen*, Yogyakarta: Mitra Cendikia Press
- Tampubolon, Biatna. D, 2007, *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi*, Jakarta:Aksara

BAB IV

KINERJA DITINJAU DARI KETERAMPILAN DAN PENGALAMAN KERJA

- *Eni Erwantiningsih, SE., MM.*
- *Hartatik, S.Si., M.Si.*

A. Problematika Kinerja pada Kinerja dan Promosi Jabatan

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam membangun karir merupakan salah satu tugas perkembangan yang akan dilalui dalam kehidupan individu yang harus terus meningkatkan kemampuannya agar dapat membangun kinerja ataupun jabatan yang dimilikinya. Hal ini diarahkan untuk mengoptimalkan segala kemampuan dan kekuatan yang ada dalam setiap individu atau pribadi. Selain itu, dalam organisasi atau instansi setiap pegawai/karyawan mengharapkan tidak hanya sekedar uang untuk mencukupi kebutuhan hidupnya, tetapi juga memiliki keinginan untuk dapat mengaktualisasikan dirinya. Salah satu sarana penting yang menjadi media untuk aktualisasi diri tersebut adalah kinerja, dengan adanya program kinerja seorang pegawai dapat menduduki posisi-posisi tertentu yang diinginkan.

Pegawai/karyawan dalam suatu organisasi memiliki kemampuan yang beragam, dilihat dari sektor-sektor ataupun divisi yang ditempatinya. Perkembangan dibidang keterampilan dan pengalaman kerja membuat organisasi semakin peka dalam peningkatan kualitas sumber daya yang dimilikinya. Terdapat juga sumber daya manusia atau

pegawai yang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperoleh. Oleh karena itu untuk menyikapi fenomena tersebut perlu adanya tindak lanjut dari organisasi sebagai upaya agar kemampuan yang dimiliki pegawai/karyawan tidak sama akan tetapi terus berkembang. Salah satunya yaitu dengan adanya kinerja. Program tersebut sebagai upaya organisasi untuk menjaga stabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan global yang terjadi, baik organisasi publik maupun bisnis.

Kinerja merupakan salah satu tujuan organisasi yang harus dicapai, karena keberhasilan organisasi dapat ditentukan oleh kinerja individu yang dimiliki organisasi tersebut yang dapat diketahui melalui penilaian dan hal ini dipandang sangat penting karena melalui penilaian kinerja akan diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan tugas dan fungsinya. Ketepatan pegawai/karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil kinerja akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai/karyawan. Namun demikian, sering terjadi, penilaian dilakukan tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan penilaian kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen penilaian kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi

dalam pengelolaan kinerja, sehingga hal-hal tersebut telah membudaya dalam organisasi.

Setiap pegawai tentu menginginkan perkembangan atau suatu peningkatan dalam karir mereka. Walaupun beberapa pegawai/karyawan menganggap perkembangan karir seseorang banyak dipengaruhi oleh keberuntungan, namun dalam kinerja tetap dibutuhkan perencanaan yang tepat serta pemanfaatan peluang yang baik sehingga karir dapat berkembang sesuai dengan keinginan. Hal ini karena kinerja adalah salah satu pendekatan resmi yang dapat digunakan instansi dengan maksud menjaga sumber daya manusia unggul yang terdapat di instansi. Pegawai/karyawan yang ingin melakukan mengembangkan karir perlu memperhatikan penilaian kinerja, dan melihat apa yang unggul dalam dirinya. Sehingga perencanaan kinerja dari tiap-tiap pegawai bisa saja berbeda-beda. Penilaian kinerja dapat memberikan penjelasan serta informasi pada pegawai/karyawan tentang bagaimana kinerja mereka selama ini. Penilaian kinerja juga dijadikan dasar dalam penentuan kinerja oleh instansi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah keterampilan kerja. Keterampilan hanya dapat ditunjukkan melalui kegiatan-kegiatan atau pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai upaya meningkatkan pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai. Terutama menghadapi kondisi-kondisi baru. Hal ini berkaitan dengan karir dan diharapkan sebagai upaya dalam mengatasi adanya kadaluwarsa sumber daya manusia pada organisasi tersebut. Sebagai wujud

pemenuhan kebutuhan pada pegawai yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri yang nantinya terkait dengan kinerja.

Bagi pegawai/karyawan yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan keterampilan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan (fasilitas ruangan), berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja akan memperkuat kemampuan dalam melakukan sebuah tindakan. Pengalaman kerja membangun seorang pegawai/karyawan untuk bisa melakukan tindakan-tindakan yang telah diketahui pada langkah pertama. Semua tindakan yang pernah dilakukan akan direkam dalam bawah sadar mereka dan akan dibawa terus sepanjang hidupnya. Pegawai/ karyawan yang sering mendapat pengalaman kerja melakukan pekerjaannya dengan baik akan menjadi sangat terampil dan tentunya akan lebih profesional, dibanding yang tidak pernah melakukan tindakan tersebut. Karena lamanya bekerja di suatu bidang akan memberikan suatu keterampilan yang semakin lama akan semakin baik. Pengalaman kerja seseorang yang banyak, selain berhubungan dengan masa kerja seseorang

juga dilatarbelakangi oleh pengembangan diri melalui pendidikan baik formal maupun informal (Fitri, 2014:7).

Sebagai Contoh observasi yang dilakukan di salah satu kantor kementerian, masih ditemukan permasalahan-permasalahan yang terkait dengan kinerja pegawai/karyawan yakni dilihat dari latar pendidikan. Latar pendidikan pegawai Kementerian XYZ yang berjumlah 84 pegawai yang terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) berjumlah 33 pegawai dan pegawai non ASN berjumlah 51 pegawai. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan kementerian mayoritas memiliki latar pendidikan S1, sedangkan pegawai non ASN mayoritas memiliki latar pendidikan SMA.

Dengan keadaan di atas maka terjadi kesenjangan antara latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai/karyawan terhadap penempatan tingkat jabatan yang didudukinya. Adanya kesenjangan tersebut dapat menimbulkan dampak negatif sehingga terjadi penurunan tingkat kedisiplinan, kurangnya tanggung jawab terhadap pekerjaan serta berkurangnya loyalitas pegawai terhadap instansi. Oleh sebab itu diperlukan suatu kebijakan yang sesuai dengan penjenjangan karir yang berlaku dan yang lebih baik sehingga dapat memotivasi pegawai yang secara langsung berdampak positif bagi instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu permasalahan yang berkaitan dengan keterampilan kerja yaitu masih banyak pegawai yang kurang memiliki keterampilan yang kurang baik sehingga mengakibatkan kurangnya staf ahli dalam pelayanan dan pelaksanaan tugasnya yang diberikan atasan kepada

pegawai/karyawan. Terkadang pegawai/karyawan yang memiliki keterampilan yang cukup, merasa tidak adil karena terdapat pengangkatan jabatan berdasarkan kedekatan antara pegawai/karyawan dengan atasan. Pegawai/karyawan di Kementerian XYZ masih kurang beradaptasi dalam melayani masyarakat, disebabkan kurangnya pengalaman kerja membuat para pegawai sulit dalam pelayanan. Hal itu disebabkan karena para pegawai/karyawan lainnya tidak memiliki keterampilan, pengalaman kerja dan tanggungjawab kepada tugas yang diberikan kepadanya. Padahal sebagai instansi yang memiliki jumlah pegawai yang cukup banyak pasti mempunyai banyak pekerjaan yang harus terselesaikan dengan profesionalitas dari pegawainya. Semua pegawai/karyawan dituntut untuk banyak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Tidak hanya itu saja terkadang di kantor terjadi kesalahpahaman antar pegawai yang satu dengan pegawai/karyawan yang lainnya dan hal ini dapat menyebabkan suasana dalam bekerja kurang kondusif dan tidak nyaman sehingga antar pegawai/karyawan saling diam tidak saling tegur, sapa bahkan dalam satu ruangan pekerjaan dan akhirnya kerja sama antar pegawai/karyawan berkurang. Ketidaknyamanan ini bisa mengakibatkan pegawai menjadi tidak fokus dalam bekerja dan dapat mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan pegawai sehingga tidak dapat berjalan dengan maksimal dan kinerja jadi terhambat.

B. Konsep Keterampilan

1. Pengertian Keterampilan Kerja

Keterampilan pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat keterampilan yang berbeda tergantung pada kemampuan dan pengalamannya. Keterampilan kerja memiliki manfaat yang besar bagi individu, perusahaan dan masyarakat. Bagi individu keterampilan kerja dapat meningkatkan prestasinya sehingga memperoleh balas jasa yang sesuai dengan prestasinya. Definisi keterampilan menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Wahyudi mengemukakan bahwa keterampilan adalah kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan hanya diperoleh dalam praktek, baik latihan praktek maupun pengalaman. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori, yaitu sebagai berikut (Bambang, 2012:33):

- a. Keterampilan mental, seperti analisa, membuat keputusan, menghitung, menghafal.
- b. Keterampilan fisik, seperti keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya sendiri.
- c. Keterampilan sosial, yaitu seperti dapat mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.

Dunette dalam Rachmawati dalam hasil penelitiannya mengemukakan keterampilan adalah kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil *training* dan pengalaman yang didapat (Fitri, 2014:6). Sedangkan

menurut Irianto (2008:76) mengatakan bahwa keterampilan adalah kombinasi dari beberapa kemampuan kerja fisik dan non fisik dalam kaitannya dengan aplikasi perolehan pengetahuan baru. Adapun menurut Sedarmayanti (2011:73) mengatakan bahwa keterampilan bahwa pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang cukup.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa keterampilan kerja adalah pegawai yang dapat bekerja lebih baik dan mampu menggunakan fasilitas kerja yang disediakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

2. Dasar Keterampilan

Menurut Robbins (2012:494), pada dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

a. *Basic Literacy Skill*

Keahlian dasar merupakan keahlian seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang, seperti membaca, menulis dan mendengar.

b. *Technical Skill*

Keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam pengembangan teknik yang dimiliki, seperti menghitung secara tepat, mengoperasikan komputer.

c. *Interpersonal Skill*

Keahlian *interpersonal* merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja, seperti

pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja dalam satu tim.

d. *Problem Solving*

Menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menajamkan logika, berargumentasi dan penyelesaian masalah serta kemampuan untuk mengetahui penyebab, mengembangkan alternatif dan menganalisa serta memilih penyelesaian yang baik.

3. Jenis-Jenis Keterampilan

Menurut Robert L katz yang dikutip oleh Silalahi, mengidentifikasi tipe-tipe dasar keterampilan, yaitu (Stephen, 2012:494):

a. Keterampilan Teknik (*technical skills*)

Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya.

b. Keterampilan Administratif

Keterampilan administratif merupakan kemampuan untuk mengurus, mengatur dan mencatat informasi tentang pelaksanaan dan hasil yang dicapai serta berbagai hambatan-hambatan yang dialami maupun kemampuan mengikuti kebijakan dan prosedur.

c. Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain, sebagai

individu atau dalam kelompok, kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan menseleksi karyawan, menciptakan dan membina hubungan yang baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan dan mempengaruhi para pekerja, baik secara individual atau kelompok.

d. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual merupakan kemampuan yang mengkoordinasi semua kepentingan dan aktifitas dalam suatu organisasi atau kemampuan mental untuk mendapatkan, menganalisa dan interpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber, ini mencakup kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, memahami bagaimana hubungan antar unit atau bagian secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagian tergantung pada yang lain dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan mempengaruhi keseluruhan kemampuan melihat gambaran keorganisasian secara keseluruhan dengan pengintegrasian dan pengkoordinasian sejumlah besar aktivitas-aktivitas yang merupakan keterampilan konseptual.

e. Keterampilan Diagnostik

Keterampilan diagnostik berhubungan dengan kemampuan untuk menentukan melalui analisa dan pengujian hakekat dari suatu kondisi-kondisi khusus. Singkatnya keterampilan diagnostik dapat dimaknakan sebagai kemampuan secara cepat mendapatkan sebab

yang benar dari suatu situasi tertentu melalui satu data yang simpang siur, observasi dan fakta-fakta.

4. Indikator-Indikator Keterampilan

Tolok ukur keterampilan kerja tidak ada yang mutlak, menurut Wahyudi tingkat keterampilan kerja dapat ditentukan oleh dua faktor yaitu sebagai berikut:

a. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan merupakan hal yang diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga diperoleh hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Pegawai yang memiliki kemampuan yang baik dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasan.

b. Pengalaman (*Experience*)

Pengalaman merupakan lamanya masa kerja seorang pegawai yang diakui oleh instansi dalam jabatan yang bersangkutan.

C. Konsep Pengalaman Kerja

1. Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Manullang (2009:15), pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Menurut pendapat Handoko menyatakan bahwa pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang telah dilakukan seseorang yang memberikan peluang besar bagi seseorang untuk

melakukan pekerjaan yang lebih baik selama jangka waktu tertentu. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil seseorang dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2013:109), pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya pegawai bekerja dengan baik, disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan. Dengan demikian masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, seseorang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi. Hal ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas.

Adapun menurut Marwansyah (2014:135), pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya.

Sedangkan menurut Sedarmayanti, pengalaman merupakan faktor utama dalam perkembangan seseorang, sedangkan pengalaman hanya mungkin diperoleh dalam hubungan lingkungannya. Pengalaman merupakan faktor utama dalam perkembangan seseorang dalam hal ini berarti bahwa jiwa dan kemampuan seseorang akan lebih mapan jika orang tersebut telah merasakan keadaan yang sebenarnya.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli, maka penulis menyimpulkan pengalaman kerja merupakan kegiatan melakukan segala sesuatu yang pernah dialami oleh seseorang. Pengalaman kerja akan dapat memberikan keuntungan bagi seseorang dalam melaksanakan kerja selanjutnya karena orang tersebut sudah pernah melakukan pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi.

2. Pengukuran Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman kerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja, dimana hasil dari pengukuran tersebut digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan pada perusahaan. Menurut Marwansyah (2014:136) beberapa hal yang dapat digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang yakni:

a. Gerakannya mantap dan lancar

Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.

b. Gerakannya berirama

Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

c. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda

Artinya tanda-tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja

d. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya karena didukung oleh

pengalaman kerja dimilikinya maka seorang karyawan yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.

e. Bekerja dengan tenang

Seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

3. Indikator-Indikator Pengalaman Kerja

Pegawai/karyawan dapat dikatakan memiliki pengalaman kerja jika sudah melakukan pekerjaan secara berulang-ulang. Adapun beberapa indikator-indikator pengalaman kerja yang dikemukakan oleh menurut Foster (2007:43) adalah sebagai berikut:

a. Lama waktu atau masa kerja.

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

D. Hasil Riset

Peneliti mengamati aspek-aspek yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti secara lebih spesifik sehingga diperoleh data yang menunjang penyusunan laporan penelitian untuk diproses dan dianalisis berdasarkan teori yang telah dipelajari sehingga diperoleh gambaran mengenai objek dan dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif dan kuantitatif.

Pengertian dari metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain (Sugiyono, 2012:2). Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dirancang untuk menentukan tingkat pengaruh variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi disebut penelitian korelasi, yaitu mengetahui seberapa besar kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besarnya arah pengaruh yang terjadi. Untuk keperluan analisis data secara kuantitatif tersebut maka dalam rangka mengukur variabel-variabel yang ada maka penelitian ini diukur dengan skala likert yang

dijabarkan menjadi indikator variabel yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak penyusunan item-item instrumen, bisa berbentuk pernyataan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kementerian XYZ berjumlah 84 pegawai yang terdiri dari 33 Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 51 pegawai non ASN. Sampel dalam penelitian ini adalah 84 pegawai, sedangkan teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu teknik penarikan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil 84 pegawai.

Model hipotesis yang digunakan dalam uji F ini adalah:

$H_0 : \beta_1, \beta_2 = 0$ Tidak ada pengaruh keterampilan dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kinerja.

$H_0 : \beta_1, \beta_2 \neq 0$ Ada pengaruh keterampilan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

Nilai F_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 5\%$). Dan derajat kebebasan dengan rumusnya: $df1 = k - 1$ dan $df2 = n - k$, dimana k adalah jumlah variabel (bebas + terikat) dan n adalah jumlah observasi/sampel pembentuk regresi. Kriteria pengambilan keputusannya adalah:

a. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak pada $\alpha = 5\%$

- b. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima pada $\alpha = 5 \%$

1. Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja

Hipotesis pertama yang diajukan menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh yang signifikan keterampilan terhadap kinerja pada Kementerian XYZ. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,913 dan t_{tabel} sebesar 1,989 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka hipotesis pertama diterima yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara keterampilan terhadap kinerja pegawai pada Kementerian XYZ.

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai koefisien determinasi dilihat dari *R Square* sebesar 0,444. Hal ini dapat disimpulkan bahwa keterampilan memberikan kontribusi sebesar 44,4% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 55,6% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

2. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis kedua yang diajukan menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh yang signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja pada Kementerian XYZ. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,627 dan t_{tabel} sebesar 1,989 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka hipotesis kedua diterima yang berarti terdapat pengaruh

signifikan antara pengalaman kerja terhadap kinerja pada Kementerian XYZ.

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai koefisien determinasi dilihat dari *R Square* sebesar 0,477. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja memberikan kontribusi sebesar 47,7% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 52,3% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

3. Pengaruh Keterampilan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh yang signifikan keterampilan dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kinerja pada Kementerian XYZ. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS F_{hitung} sebesar 51,616 dan F_{tabel} sebesar 3,11 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan uji signifikansi diperoleh nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dan nilai signifikansi sebesar 0,000 jadi signifikan karena kurang dari 0,05, maka hipotesis ketiga diterima yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara keterampilan dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kinerja pada Kementerian XYZ.

Nilai korelasi antara keterampilan dan pengalaman kerja terhadap kinerja sebesar 0,749 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara variabel keterampilan dan pengalaman kerja terhadap variabel kinerja mempunyai tingkat pengaruh yang kuat. Berdasarkan Tabel Interpretasi Koefisien Korelasi dari Sugiyono nilai 0,749 berada pada rentang 0,600 – 0,799 (kuat).

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai koefisien determinasi dilihat dari *R Square* sebesar 0,560. Hal ini dapat disimpulkan bahwa keterampilan dan pengalaman kerja memberikan kontribusi sebesar 56% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 44% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

E. Daftar Pustaka

- Bambang Wahyudi, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bandung: Sulita
- Bill Foster, 2007, *Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*, Jakarta: PPM
- Dhiqo Garnida, 2017, *Pengaruh Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kutai Timur*, eJournal Pemerintahan Integratif Vol.5, No.4
- Fitri Rachmawati, 2014, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Keterampilan Kerja Dan Jenjang Karir Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 8
- I Kadek Suadnyana, 2018, *Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 4
- Irianto, 2008, *Isu-Isu Strategis*, Surabaya: Insan Cendika
- Marwansyah, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta,
- Malayu S.P.Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: PT. Bumi Aksara,

Manullang, 2009, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: GMU Press

Moh. Rum Arisandy, 2015, *Pengaruh Keterampilan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala*, e-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 8

Sedarmayanti, 2011, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju

Stephen P.Robbins, 2012, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga

Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta

Ulber Silalahi, 2012, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju,

BAB V

KINERJA DITINJAU DARI INSENTIF DAN PEMBERIAN PROMOSI

- *Supatmin, SE., MM.*
- *Yuliana, SE., MM.*

A. Problematika Kinerja pada Insentif dan Pemberian Promosi

Dalam rangka menghadapi era globalisasi saat ini dan dalam kondisi masyarakat sekarang, seringkali ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan banyak perusahaan mengalami kegagalan, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi maupun yang disebabkan oleh kurang baiknya hasil kerja dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut, padahal harus diakui manusia adalah faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas dan semangat bagi perusahaan serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional perusahaan.

Untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan suatu perusahaan maka perlu adanya suatu penghargaan untuk karyawan agar mampu bekerja dengan baik antara lain dengan memenuhi keinginan-keinginan karyawan contohnya dengan memberikan gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman suasana kerja yang

kondusif, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan mengupayakan insentif yang besarnya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir, karena insentif sangat diperlukan untuk memacu kinerja karyawan agar selalu optimal sesuai kemampuan masing-masing. Dengan menurunnya produktivitas dan semangat kerja karyawan, maka insentif perlu ditingkatkan untuk menunjang kinerja karyawan dalam meningkatkan hasil produksi.

Permasalahan yang terjadi pada ambil contoh salah satu perusahaan di Serang dalam pemberian insentif yang masih harus lebih diperhatikan, hal ini dapat dilihat dari kurangnya semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga kinerja karyawan menurun.

Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada karyawan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Pemberian insentif kepada karyawan sangat menunjang kinerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan maksimal dan lebih bertanggung jawab, bahkan pemberian insentif akan membuat karyawan semakin aktif dan berpacu dengan karyawan lain. Hal Ini merupakan unsur positif dalam menunjang kinerja para karyawan dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan kinerja karyawan tidak hanya didukung melalui pemberian insentif.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja para karyawan perusahaan adalah dengan mengadakan promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan suatu usaha yang

dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan akan pengakuan dan pengaktualisasian diri dengan kemampuan yang dimilikinya. Promosi memiliki arti yang sangat penting bagi karyawan, bahkan adanya peluang promosi dapat menjadi faktor pendorong bagi seorang karyawan untuk berprestasi dan secara terus menerus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya yang akan berdampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan. Kesempatan promosi jabatan dapat memberikan harapan bagi karyawan untuk maju dari posisi sebelumnya. Dengan kedudukan yang lebih tinggi seorang karyawan berharap mampu memenuhi segala kebutuhannya.

Terpenuhinya kebutuhan seorang karyawan akan menimbulkan rasa puas dalam dirinya. Kepuasan inilah yang akan menyebabkan karyawan bekerja dengan lebih giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sedangkan tidak adanya program promosi jabatan dalam sebuah perusahaan akan menyebabkan ketidakpuasan dan ketidakstabilan karyawan, karena dengan tidak adanya kesempatan untuk maju dan mengembangkan kemampuannya akan menyebabkan karyawan bekerja dengan tidak maksimal dan kinerja yang buruk, bahkan bisa saja lama-kelamaan akan mengundurkan diri dan berhenti dari pekerjaannya. Ketidakstabilan ini akan membuat kerugian pada perusahaan, karena perusahaan harus mengadakan rekrutmen karyawan baru, mengadakan pelatihan bagi karyawan baru dan harus memberikan pesangon kepada karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini akan membutuhkan banyak biaya, sehingga perusahaan harus

mengeluarkan sejumlah biaya untuk itu. Penerapan insentif yang dilakukan perusahaan kepada karyawan serta pemberian promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki dedikasi tinggi, sangat menunjang kelancaran dan keberlangsungan perusahaan yang bila dilakukan secara baik dan adil akan menimbulkan hasil kinerja yang maksimal dari karyawan. Kedua hal tersebut akan sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan sangat menunjang kinerja karyawan. Dengan demikian, jelaslah bahwa penerapan insentif dan pemberian promosi jabatan mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan contoh perusahaan swasta di Serang Banten. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perusahaantelah memahami beberapa hal mendasar seperti *Job Description* yang sudah diberikan kepada semua karyawan disetiap bagian kerja atau oganisasinya masing-masing. Peran pemimpin dalam memberikan insentif di perusahaan tergolong baik. Ini terbukti dengan adanya pemberian bonus tambahan, pemberian tunjangan berkala, apabila karyawan mendapat hasil kerja lebih dari yang ditargetkan, selain itu juga pemberian promosi jabatan yang ditawarkan kepada karyawan yang berprestasi untuk mengembangkan kemampuannya, hal ini bertujuan untuk lebih memotivasi dan menunjang kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan hasil kerjanya. Namun pada kenyatannnya, sebagian karyawan kurang memahami nilai insentif yang dianggap tidak sesuai dengan kinerjanya.

B. Konsep Insentif

1. Pengertian Insentif

Insentif merupakan balas jasa diluar gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil kerja dengan maksud agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan agar mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, jadi seseorang mau bekerja dengan sungguh-sungguh jika didalam dirinya terdapat semangat kerja yang tinggi. Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan yang tidak menerima insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada motivasi yang tinggi (Haedar, dkk, 2015)

Simamora, menyatakan bahwa “insentif (*incentive*) merupakan program kompensasi yang mengaitkan bayaran (*pay*) dengan produktivitas”. Hasibuan, mengemukakan bahwa “insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi diatas prestasi standar. Insentif ini adalah alat yang menggunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”. Jadi pemberian insentif adalah sarana yang dapat menimbulkan semangat kerja dari dalam diri seorang karyawan yang lebih besar dari sebelumnya untuk lebih berprestasi lagi bagi peningkatan kinerjanya (Koko, 2015)

Menurut mangkunegara, insentif adalah suatu penghargaan atas dasar prestasi kerja yang tinggi yang merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi kerja karyawan dan kontribusi pada organisasi. Menurut G. R. Terry insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja. Sedangkan menurut Matoyo, Insentif adalah tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain, yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa insentif adalah program atau penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya atas dasar prestasi kerja yang tinggi, sebagai motivasi untuk mendorong karyawan lebih giat dalam bekerja dalam meningkatkan produktivitas kerja untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Insentif memiliki dua kepentingan, yaitu untuk perusahaan dan untuk karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, insentif dilaksanakan dengan maksud untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi dan memotivasi karyawan yang kurang berprestasi. Bagi karyawan, selain mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Apabila kesejahteraan karyawan tercukupi maka karyawan akan lebih baik dan diharapkan berpengaruh pula terhadap prestasi kerjanya.

2. Bentuk-Bentuk Insentif

Menurut Sarwoto dalam bukunya Dasar Dasar Organisasi dan Management, dua macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu:

a. Insentif Material

Insentif material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan karyawan meliputi:

1) Bonus

Bonus merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima, serta diberikan berkala, sekali terima tanpa adanya ikatan pada masa yang akan datang.

2) Komisi

Merupakan bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan.

3) Profit Sharing

Yaitu insentif yang diterima karyawan yang diambil dari sebagian laba bersih.

4) Kompensasi yang ditangguhkan (*Deffered Compensation*)

Dua jenis program balas jasa yang dibayar dikemudian hari, diantaranya pensiun dana dan pembayaran kontraktual.

b. Insentif Non Material

Insentif non material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya.

Macam-macam insentif non material meliputi (Suwanto, 2013:235):

- a. Pemberian gelar secara resmi
- b. Pemberian piagam penghargaan.
- c. Pemberian pujian lisan atau tulisan.
- d. Pemberian promosi.
- e. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja
- f. Ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

Menurut Koontz (1986) *dalam* Yani, insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu berupa uang, lingkungan kerja yang baik dan partisipasi:

a. Uang

Merupakan suatu yang penting diberikan sebagai perangsang dengan memberi uang berarti memberi alat untuk merealisasikan kehidupan pegawai, hal ini dapat merangsang pegawai untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi yang meningkat akan menunjang pendapatan naik, maka dengan terpenuhinya kebutuhan maka ketenangan akan dapat dirasakan.

b. Lingkungan kerja yang baik

Pemberian insentif dilakukan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat diberikan pula penghargaan kepada pegawai yang menghasilkan prestasi yang tinggi. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik diperlukan sikap manajer yang baik dalam mendorong bawahannya agar giat bekerja. Menurut analisis para ahli, situasi kerja yang baik dapat meningkatkan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

c. Partisipasi

Cara ini dapat memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan kesadaran melakukan tugas yaitu dengan diberikannya perhatian, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan. Dengan partisipasi akan memberikan pengakuan bahwa partisipan tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hal ini memerlukan suatu dukungan dan rasa persatuan sehingga para karyawan akan merasa ikut ambil bagian serta keinginan untuk berpartisipasi.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi insentif

Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam manajemen insentif, yaitu (Yani, 2012:148):

- a. Sasaran yang ditetapkan dengan jelas dan dikomunikasikan dengan baik.

- b. Komunikasi realistis untuk berhasil
- c. Pengetahuan mengenai nilai yang diciptakan jika mencapai sasaran tersebut.
- d. Suatu gagasan mengenaiprestasi nilai yang perusahaan inginkan untuk dibagi dengan karyawan.
- e. Sistem umpan balik yang mencegah kejutan yang tidak menyenangkan.
- f. Persetujuan mengenai cara menghitung insentif dan menentukan kapan insentif tersebut akan terbayarkan.

4. Tujuan Pemberian Insentif

Pemberian insentif atau upah perangsang bertujuan :

- a. Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda.
- b. Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan.
- c. Meningkatkan produktivitas.
- d. Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya.
- e. Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya.
- f. Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

5. Prinsip Pemberian Insentif

Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang

melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.

Pengaturan insentif harus ditetapkan dengan cermat dan tepat serta harus dikaitkan secara erat dengan tujuan-tujuan perusahaan yang bersangkutan. Jumlah insentif yang diberikan kepada seseorang harus dihubungkan dengan jumlah atau apa yang telah dicapai selama periode tertentu, sesuai dengan rumus pembagian yang telah diketahui semua pihak secara nyata. Rumus pembagian insentif ditetapkan secara adil sehingga dapat mendorong meningkatkan lebih banyak keluaran (*output*) kerja dan meningkatkan keinginan kuat untuk mencapai tambahan penghasilan serta dapat menguntungkan semua pihak.

6. Indikator Pemberian Insentif

Adapun indikator pemberian insentif yaitu:

a. Kinerja

Besarnya kecilnya insentif yang diberikan bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang telah dicapai dalam waktu kerja pegawai.

b. Lama kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai menyelesaikan pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan.

c. Senioritas

Indikator ini menunjukkan bahwa pemberian insentif

didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi.

d. Kebutuhan

Indikator ini menunjukkan bahwa pemberian insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai.

e. Evaluasi Jabatan

Nilai atau ranking dalam suatu jabatan juga menjadi indikator dalam pemberian insentif.

C. Konsep Pemberian Promosi

1. Pengertian Promosi

Menurut Hasibuan *dalam* Munadiyah, dkk, (2015), mengatakan promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Menurut Siswanto, “promosi adalah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses untuk menaikkan tenaga kerja pada kedudukan yang lebih bertanggung jawab” (Dion Yanuarmawan, 2012). Rivai, berpendapat bahwa, “promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang

lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan level”.

Menurut Tohardi, bahwa promosi jabatan merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab. Menurut Andrew F Sikula, promosi jabatan adalah suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status (Hasibuan, 2005:108).

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perubahan posisi jabatan disuatu organisasi ke tingkat yang lebih tinggi yang menjadikan berubahnya kedudukan, hak, tanggung jawab, status, dan pendapatannya menjadi besar disertai peningkatan fasilitas lainnya.

2. Asas-Asas Promosi Jabatan Karyawan

Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas, sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawannya.

Asas-asasnya antara lain:

a. Promosi

Hendaknya beraasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

b. Keadilan

Penilaian harus jujur dan objektif, tidak pilih kasih atau *like* and *dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.

c. Formasi.

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan.

3. Dasar-Dasar Promosi Jabatan

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

a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan *saka guru* yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan

tetep betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja, tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan,

b. Kecakapan

Kecakapan yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan adalah kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

- 1) Kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- 2) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengkom-binasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).
- 3) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

4) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.

Kelebihan promosi berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan (Hasibuan, 2003:108):

- a. Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
- b. Disiplin karyawan semakin baik, karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
- c. Perusahaan akan mendapat karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan ercapai.

4. Tujuan Pemberian Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan dalam Dion Yanuarmawan, (2012), mengemukakan tujuan-tujuan promosi jabatan yaitu :

- a. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepadakaryawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- b. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja pada karyawan dan merupakan daya dorongan bagi karyawan dan lainnya.

- c. Untuk memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobannya.
- d. Kesempatan untuk mengembangkan kreativitas dan motivasi yang lebih baik lagi.
- e. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- f. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.

5. Indikator Promosi Jabatan

Menurut Wahyudi dalam Dion Yanuarmawan (2012), indikator yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan promosi jabatan yaitu:

a. Kejujuran.

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

b. Loyalitas.

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

c. Tingkat pendidikan.

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

d. Pengalaman kerja.

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

e. Prestasi Kerja

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, Prestasi kerja merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawar lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

D. Hasil Riset

Penelitian yang penulis lakukan ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan teknik korelasional, yaitu

untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dalam penelitian ini menggunakan 2 variabel bebas (insentif, promosi jabatan) dan 1 variabel terikat (kinerja karyawan). kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivime, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016:7).

Dalam penelitian yang dilaksanakan pada perusahaan di Serang, populasinya adalah seluruh karyawan dari bagian Laboraturium tersebut, yaitu sebanyak 60 orang. Penulis dalam penelitian ini menggunakan teknik non *probability sampling* dengan jenis *Sampling jenuh* dimana pengambilan sampel dilakukan dengan menjadikan jumlah seluruh populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2016:85), sehingga dari populasi yang terdapat di laboraturium divisi Asics, penulis jadikan sampel sebanyak 60 orang dan ditentukan sebagai responden penelitian.

Dengan mengambil hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1, \beta_2 = 0$ Artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh antara penerapan insentif dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan

$H_0 : \beta_1, \beta_2 \neq 0$ Artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh antara penerapan insentif dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

Nilai F_{hitung} akan dibandingkan dengan F_{tabel} dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 5\%$). Dan derajat kebebasan

dengan rumusnya : $df\ 1 = k - 1$ dan $df\ 2 = n - k$, dimana k adalah jumlah variabel (bebas + terikat) dan n adalah jumlah sampel pembentuk regresi.

Kriteria penerimaan hipotesis untuk membandingkan kedua variabel ini adalah sebagai berikut :

1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh antara variabel penerapan insentif dan pemberian promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.
2. $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel penerapan insentif dan pemberian promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis koefisien korelasi antara variabel penerapan insentif terhadap variabel kinerja karyawan besarnya hubungan korelasi antar kedua variabel sebesar 0,606. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara variabel insentif dalam meningkatkan Kinerja Karyawan mempunyai hubungan yang **kuat** yaitu 0,606. Berada pada interval koefisien 0,60 - 0,799. Sedangkan nilai korelasi antara variabel pemberian promosi jabatan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,414. Dapat disimpulkan bahwa pemberian promosi jabatan dalam meningkatkan kinerja karyawan mempunyai hubungan korelasi **sedang**, berada pada internal koefisien 0,40 - 0,599.

Sementara dari analisis koefisien determinasi secara simultan besarnya persentase variabel insentif dan pemberian promosi jabatan terhadap kinerja karyawan didapat nilai sebesar 45%. Sedangkan sisanya 55% dipengaruhi oleh

faktor-faktor lain diluar yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Hasil uji T menunjukkan untuk hipotesis insentif (H_1) menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($5,370 > 2,002$) yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa hipotesis H_1 “penerapan insentif berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan“ diterima. Sedangkan pengujian hipotesis pemberian promosi jabatan (H_2) menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,929 > 2002$) yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa hipotesis H_2 “pemberian promosi jabatan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan” diterima.

Perhitungan uji F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 23,317 hasil ini kemudian dibandingkan dengan F_{tabel} dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan $df = n-k = 60-3 = 57$, maka diperoleh F_{tabel} sebesar 3.16. karena nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($23,317 > 3,16$) maka H_a diterima, sehingga hipotesis H_3 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabel insentif dan variabel pemberian promosi jabatan terhadap variabel kinerja karyawan.

E. Daftar Pustaka

Dion Yanuarmawan, 2012, *pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dikaji menurut teori alderfer*, jurnal akuntansi dan ekonomi bisnis vol.1 no.1, politeknik kediri.

- Haedar, Muh. Ikbal, Gunair, 2015, *pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan*, jurnal *Equilibrium*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Palopo.
- Koko Happy Anggriawan, Djamhur Hamid, M. Djudi Mukza, 2015, *Pengaruh Insentif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv Suka Alam*, Jurnal *Administrasi Bisnis*, Vol.28 No.1, Universitas Brawijaya.
- Munadiah, Ihyani Malik, Burhanuddin, 2015, *pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai negeri sipil dikantor sekretariat daerah kabupaten luwu*, jurnal *administrasi publik*, volume 1 nomor 3,255, Unismuh Makassar
- Malayu Hasibuan, 2003, edisi revisi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara
- _____, 2005, edisi revisi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara
- Stephen P.Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2012
- Sugiyono, 2016, *metode penelitian : kuantitatif, kualitatif, dan R&D Bandung:Alfabeta*
- Suharsini Arikunto, 2013, *Prosedur Penelitian,Suatu Pendekatan Praktik* Jakarta : Rineka Cipta
- Suwanto, 2013, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Yani, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ,Mitra Wacana Media

BAB VI

KINERJA DITINJAU DARI KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJA

- *Dr. Hj. Nur Aisyah, SE., MM.*
- *Nurdin Natan, S.Pd., MM.*

A. Problematika Kinerja pada Kompetensi dan Penempatan Kerja

Perkembangan zaman yang terjadi secara terus menerus dan persaingan organisasi perusahaan yang semakin nyata seakan menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi perusahaan yang telah ada ataupun yang baru memulai. Perusahaan dituntut untuk bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Dalam menghadapi perkembangan tersebut, perusahaan harus mampu mengoptimalkan kinerjanya sehingga mampu bertahan dengan arus globalisasi yang semakin pesat.

Sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan memiliki peran yang sangat penting agar dapat menopang kinerja perusahaan tersebut. Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat membuat instansi atau perusahaan semakin terpacu untuk dapat terus meningkatkan kinerja. Sehingga, dapat menciptakan suatu produk atau jasa yang bermanfaat dan memiliki nilai lebih bagi masyarakat. Sumber daya manusia juga merupakan faktor penting sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Kompetensi adalah suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang secara bersamaan membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Kompetensi terdiri dari atas 5 (Lima) Karakteristik yaitu *Knowledge* (pengetahuan), *Skills* (keterampilan), *Self-Concept* (konsep diri), *Traits* (karakteristik diri), *Motives* (motif).

Penempatan kerja juga merupakan proses penting dalam mendapatkan karyawan yang berkompeten dan sesuai dengan kemampuannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penempatan kerja berhubungan dengan upaya untuk menjamin bahwa kebutuhan jabatan dan karakteristik organisasi sangat cocok dengan keterampilan, pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. penempatan kerja yang sesuai juga merupakan salah satu aspek yang penting baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Menurut hasibuan *the right man in the right place and the right man behind the right job*” atau “Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” (Afriani, 2018). Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, yakni melalui rekrutmen, pendidikan dan pelatihan serta penilaian kinerja karyawan sehingga kompetensi yang dimiliki karyawan lebih baik dari waktu ke waktu.

Apabila kompetensi karyawan menjadi lebih baik maka mereka bisa bekerja dengan efisien, kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya baik dan kuantitasnya terpenuhi, sehingga perusahaan bisa mencapai tujuan yang

lebih baik kedepannya. Dan Dengan karyawan berbasis kompetensi dan penempatan kerja yang sesuai, maka akan sangat berpengaruh pada kinerja seorang karyawan. Jika karyawan memiliki latar belakang kompetensi yang tidak sesuai dengan bidang kerjanya, maka akan menghasilkan kinerja yang di bawah standar ketentuan perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan memiliki latar belakang kompetensi yang sesuai dengan bidang kerjanya, maka akan menghasilkan kinerja yang bagus.

Sebagai contoh penelitian salah satu perusahaan baja sebut aja PT. X dan bagian/unit/instansi Engineering yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Engineering. Perusahaan sendiri dalam menjalankan bisnisnya tidak seperti pabrik manufaktur yakni mempunyai asset berupa mesin dan manusia, tetapi Perusahaan murni dalam menjalankan bisnisnya mengandalkan manusia sebagai asset utama perusahaan. Para karyawan perusahaan bekerja di perusahaan untuk menyelesaikan berbagai tugas sesuai posisi atau jabatan mereka. Untuk mencapai tujuan ini, para karyawan dituntut memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan baik diharapkan bisa meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang pada akhirnya membawa kesejahteraan bersama.

Namun persoalan kompetensi dan penempatan kerja karyawan bukan sekedar hasil ataupun capaian kerja semata, tapi termasuk proses yang dapat memberi pengaruh dalam pencapaian kinerja. Berdasarkan salah satu faktor yang memunculkan kendala internal dan menyebabkan

terganggunya kinerja Perusahaan, adalah persoalan Sumber Daya Manusia (SDM).

B. Konsep Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Palan, kompetensi adalah sebagai berikut: "Karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual".

Siagian menyatakan kompetensi adalah tindakan atau perilaku yang dapat diukur melalui kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Menurut Spencer dan Spencer (dalam Sutrisno), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.

Menurut Wibowo Pengertian kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional.

Sutrisno secara harifiah, Kompetensi berasal dari bahasa *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Adapun secara etimologi kompetensi berarti sebagai dimensi perilaku keahlian dan keunggulan seseorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan pengetahuan, dan perilaku yang baik yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

2. Manfaat Kompetensi

Menurut Rylatt dan Lohan kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi, sebagai berikut :

a. Karyawan

- 1) Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
- 2) Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- 3) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir.
- 4) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Organisasi

- 1) Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.
- 2) Meningkatnya efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- 3) Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- 4) Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industry dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan

internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.

- 5) Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- 6) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- 7) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

3. Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relative bersifat stabil karena menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Ada lima karakteristik utama dari kompetensi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu :

- a. Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan.

- b. Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi.
- c. Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
- e. Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental.

4. Indikator Kompetensi

Adapun yang menjadi indikator kompetensi kerja menurut Wibowo yaitu (Bram Afrilyan, 2017):

1. Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau divisi yang dikerjakannya.
2. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal.
3. Perilaku (*attitude*) adalah pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

C. Konsep Penempatan Kerja

1. Definisi Penempatan Kerja

Penempatan kerja merupakan proses penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Akan tetapi sebelum proses penempatan dilakukan yang terlebih dahulu dilakukan adalah melaksanakan proses seleksi. Menurut Hariandjo penempatan kerja merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda (Patricia, 2016:201).

Menurut Mathis dan Jackson mengatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Rivai menyatakan penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut.

Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas tugasnya pada jabatan yang bersangkutan. Siagian menyatakan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

2. Jenis-jenis Penempatan Kerja

Dalam buku Veithzal Rivai terdapat tiga jenis penting dari penempatan yaitu sebagai berikut:

a. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan.

b. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hamper sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya. Demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya.

c. Job-Posting Programs

Job-Posting Program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik.

Kualifikasi dan ketentuan lain biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisor, karyawan yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM.

Tujuan program Job-Posting ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal. Dengan demikian, job posting dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan.

3. Metode Penempatan Kerja

Pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Penempatan karyawan seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal. Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai.

Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini menurut sulistiyani & Rosidah adalah :

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.

- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- c. Mengembangkan criteria penempatan yang valid.
- d. Pengadaan (*recruitment*).
- e. Mengadakan test atau sebaliknya men-secreening para pelamar.
- f. Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas.
- g. Mengadakan seleksi pegawai yang paling berkualitas.

4. Indikator Penempatan Kerja

Menurut Wahyudi dikutip dari Suwatno dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

a. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- 1) Pendidikan yang disyaratkan
- 2) Pendidikan alternatif

b. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

c. Pengalaman kerja

Pengalaman seseorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

- 1) Pekerjaan yang harus ditempatkan
- 2) Lamanya melakukan pekerjaan

D. Hasil Riset

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono, metode penelitian kuantitatif dapat sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu (Kamang, Dkk, 2018:2931). Untuk mendapatkan data yang langsung valid dalam penelitian sering sulit dilakukan. Oleh karena itu, data yang telah terkumpul sebelum diketahui validitasnya, dapat diuji melalui pengujian *reliabilitas* dan *obyektivitas*.

Peneliti mengamati aspek-aspek yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti secara lebih spesifik, sehingga diperoleh data yang menunjang penyusunan laporan penelitian ini untuk diproses dan dianalisis. Berdasarkan teori yang telah dipelajari, diperoleh gambaran mengenai objek dan dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti dilaksanakan di Perusahaan. Pengujian hipotesis dalam penelitian dianalisis dengan menggunakan alat bantu SPSS.

Menurut Sugiyono Populasi adalah merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh

subyek atau obyek itu. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Perusahaan sebanyak 277 karyawan.

Menurut Sugiyono Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Sampel pada penelitian ini 74 karyawan. Jumlah kelayakan sample digunakan dalam penelitian dapat di cari dengan menggunakan rumus *slovin*.

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$
$$n = \frac{277}{277 \times (0,1)^2 + 1} = 73,4$$

Sumber Husein Umar

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Standar deviasi atau kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat di toleransi, misal 1%, 5%, dan 10%

Berdasarkan rumus diatas, jika diketahui jumlah populasi adalah 277 orang dengan menggunakan standar deviasi sebesar 10%, atau 0,1 maka jumlah sampel dari penelitian ini adalah 73,4 tetapi dibulatkan menjadi 74 responden. Sehingga dalam penelitian ini penulis memutuskan untuk menggunakan 74 responden untuk

diambil datanya melalui penyebaran kuesioner. Pengaruh variabel kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan:

Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

Hipotesis Pertama

$H_0 : \beta_1 \leq 0$; artinya kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan PT. X.

$H_1 : \beta_1 > 0$; artinya kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan PT. X.

Hipotesis Kedua

$H_0 : \beta_2 \leq 0$; artinya penempatan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan PT. X.

$H_1 : \beta_2 > 0$; artinya penempatan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan PT. X.

Nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ berdasarkan uji dua pihak dan derajat kebebasan (df) = $n-k$ dimana n = banyak sampel, sedangkan ks = banyaknya variabel bebas terikat.

Kriteria pengambilan keputusan untuk uji parsial adalah:

1. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
2. Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Setelah dilakukan berbagai uji hipotesis maka diperoleh hasil yang akan dikemukakan dalam pembahasan ini. Dari hasil tersebut akan menjawab pertanyaan yang diuraikan sebelumnya dalam rumusan masalah pada penelitian ini. Adapun hasil dari penelitian ini diantaranya :

1. Kompetensi terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh hal ini membuktikan dengan hasil penelitian uji t. Diketahui nilai t_{tabel} sebesar 1.993. karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (t_{hitung} 6.669 > t_{tabel} 1.993), maka H_0 ditolak H_a diterima. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.
2. Penempatan kerja terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh hal ini membuktikan dengan hasil penelitian uji t. Diketahui nilai t_{tabel} sebesar 1.993. karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (t_{hitung} 4.061 < t_{tabel} 1.993), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Secara bersama-sama kompetensi dan penempatan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan tingkat keyakinan sebesar 5% atau 0.05 diketahui nilai f_{tabel} sebesar 3.13 dari hasil perhitungan didapat nilai 163.225 f_{hitung} , untuk menentukan adakah pengaruhnya atau tidak maka dilakukan perbandingan nilai $f_{hitung} = 163.225 > f_{tabel}$ 3.13. Berdasarkan kriteria uji di atas dan hasil perhitungan, dapat disimpulkan bahwa secara

bersama-sama Kompetensi dan Penempatan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil analisa secara kuantitatif dapat dijelaskan Kompetensi sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan, pengembangan pada perusahaan PT. X perlu memperhatikan kinerja karyawan sesuai dengan kompetensi dan penempatan kerja seperti meningkatkan kompetensi dengan memberikan pelatihan/tranning yang lebih baik lagi terhadap karyawan dan memenuhi fasilitas sesuai dengan yang diinginkan karyawan agar karyawan dapat mengembangkan dan meningkatkan karir dan kinerjanya lebih baik. Selain itu dari segi penempatan kerja perusahaan perlu lebih diperhatikan lagi dari pengalaman kerja dan pengetahuan kerja supaya dapat menyesuaikan dengan baik dengan posisi kerja yang diberikan.

E. Daftar Pustaka

Aprilia Christy Mawei, Olivia Nelwan dan Yantje Uhing, 2014, *Kepemimpinan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank BNI (Persero), Tbk. KCU Manado*” *Jurnal EMBA*, Vol 2 No.2, ISSN : 2303-1174

Bram Afrilyan, Februari 2017, Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT.Wahana Meta Riau Di Pekanbaru, *JOM Fekon*, Vol.4 No.1

Edy, Sutrisno, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada. Media Group,

- Fanny Maulinda Afriani, 2018, Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Maintenance Pada PT. Bintang Alam Rezeki Site Cem Tanah Merah Samarinda, *e-Jurnal Administrasi Bisnis*, Volume 6 Nomor 4, ISSN : 2355-5408
- Fanny Maulinda Afriani, 2018, Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Maintenance Pada PT. Bintang Alam Rezeki SITE Cem Tanah Merah Samarinda, *eJournal Administrasi Bisnis*, Vol.6, NO.4, ISSN : 2355-5408
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Kamang K. Pesik, Dkk, *Pengaruh Keselamatan Kerja Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN Area Manado*, ISSN 2303-1174, Vol. 6 No.4 September 2018
- Patricia Runtuwene, Bernhard Tewel, dan Christoffel Mintardjo, 2016, Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Sulutgo Manado, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, VOL.16 NO.01
- Siagian, Sondang. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-24. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo, 2016, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

BAB VII

KINERJA DITINJAU DARI TINGKAT ABSENSI DAN *REWARD*

- *Mutinda Teguh Widayanto, SE., MM.*
- *Ismawati, SE., MM*

A. Problematika Kinerja pada Tingkat Absensi dan *Reward*

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu keberadaannya dalam organisasi atau perusahaan tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan professional, semuanya menjadi tidak bermakna. Persoalan yang muncul adalah bagaimana cara mendapatkan sumber daya manusia profesional sesuai kualifikasi yang dibutuhkan, dan bagaimana mereposisi peran sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan bisnis global (Tjutju dan suwatno, 2016:62).

Aspek yang harus diperhatikan dalam menghadapi perkembangan teknologi yang makin pesat adalah aspek sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dibentuk oleh perusahaan dengan mengadakan usaha-usaha atau kegiatan yang berorientasi pada masa depan misalnya dengan mengadakan usaha-usaha atau kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Usaha ini perlu dilakukan oleh manajer sumber daya manusia

karena usaha ini sangat mendukung bagi keberhasilan perusahaan melalui pencapaian kinerja kerja yang tinggi.

Peningkatan kinerja kerja itu sendiri akan mendorong produktivitas dan faktor-faktor lain dari seluruh kinerja dari seluruh usaha atau perusahaan. Sedangkan kinerja pegawai dalam aktifitas proses produksi dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain : tingkat absensi reward, pengukuran kinerja kerja pegawai yang digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisis dan mendorong efisiensi (Harista, 2014:3).

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja kerja karyawan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang tinggi dan moral yang baik. Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting, yaitu berfungsi sebagai modal di dalam organisasi bisnis yang dapat di wujudkan kedalam eksistensi organisasi. Pada setiap organisasi, tenaga kerja manusia merupakan bagian penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, baik itu perusahaan besar maupun kecil. Jadi, perusahaan tanpa manusia itu tidak akan berfungsi. Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang dimana mereka saling bekerjasama dalam kelompok kerja, semakin tinggi kinerja kelompok tersebut.

Selain dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia, kebutuhan tenaga kerja yang mempunyai kinerja kerja tinggi sangat diperlukan oleh semua pihak yaitu sejalan dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia, kebutuhan tenaga kerja : perusahaan, lembaga. Hal ini disebabkan peran serta tenaga kerja sangat berpengaruh

terhadap pelaksanaan pekerjaan, dimana kinerja kerja merupakan unsur penting yang harus dimiliki. Tenaga kerja yang jumlahnya besar harus dapat diubah menjadi asset yang bermanfaat bagi perusahaan, karena tenaga kerja merupakan faktor penentu kearah tujuan yang di capai pada perusaha secara efektif dan efisien untuk berbagai keahlian, keterampilan, dan kesempatan harus dibekalkan kepada tenaga kerja sesuai dengan kemampuannya tetapi masalah tenaga kerja atau kepegawaian ada hambatan. Pengaruh masalah kepegawaian yang ada, di antara tingginya tingkat absensi, tingginya keterlambatan jam kerja. Jika suatu perusahaan tingkat absensinya tinggi kemungkinan prestasi kerja karyawan juga rendah. Disamping itu perusahaan harus memikirkan pula tingkat absensi, karena akan mempengaruhi kinerja kerja karyawan.

Dalam suatu perusahaan apabila tingkat perputaran dan tingkat absensi tinggi, dengan perkataan lain seringnya karyawan untuk terlambat dan tidak masuk kerja maka tingkat kinerja kerja pegawai akan menurun, sehingga sulit bagi perusahaan dalam mencapai target yang di harapkan dan akhirnya dapat merugikan perusahaan.

Semangat kerja dapat diukur melalui absensi karyawan di tempat kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat kinerja kerjanya. Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dapat melalui unsur-unsur semangat kerja tersebut yang meliputi : tingkat absensi, disiplin kerja, kerja sama, dan kewajibanya, pada umumnya perusahaan selalu

memperhatikan untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda, ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja kerja, sehingga perusahaan tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Tingkat absensi pegawai dapat diukur melalui : kehadiran karyawan di tempat kerja, ketepatan waktu datang atau pulang.

Tingkat absensi merupakan ketidakhadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Tingkat absensi yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai (Harista, 2014:3). Tingginya tingkat absensi akan mempengaruhi kinerja pegawai dan ada kemungkinan dapat menurunkan produktivitas kerja, sehingga target yang diharapkan perusahaan tidak terpenuhi. Sebaliknya dengan rendahnya tingkat absensi akan mengakibatkan kinerja kerja pegawai dapat meningkat dan target yang diharapkan bisa terpenuhi.

Secara umum setiap perusahaan menginginkan adanya kemajuan dalam usaha dan selalu meningkatkan kinerjanya. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan yang memakai tenaga kerja manusia akan mendapat hasil yang lebih baik bila tingkat absensi karyawan rendah. Tingkat absensi yang tinggi menunjukkan bahwa semangat kerja seseorang itu rendah. Sebaliknya, tingkat absensi yang rendah menunjukkan bahwa semangat kerja seseorang tinggi, apabila tingkat absensi rendah dan tingkat kinerja tinggi maka karyawan akan mendapatkan apresiasi dari perusahaan seperti penghargaan atau reward dan apabila perusahaan memberikan reward kepada karyawan maka

karyawan akan merasa giat dalam bekerja dan mempengaruhi rendahnya absensi dan otomatis tingkat kinerja pegawaipun akan tinggi.

Reward adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki tingkat absensi yang tinggi dan meningkatkan kinerja kerja yang telah di capai. Sedangkan menurut Henry Simamora dalam *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan kinerja para karyawan guna mencaapai keunggulan yang kompetitif (M. Kadarisman, 2014:182). Oleh karena itu meningkatkan kinerja tenaga kerja, perusahaan harus menjalankan usaha untuk memperbaiki kinerja tenaga kerja dalam mencapai hasil yang maksimal.

Sebagai contoh pada sebuah perusahaan makanan sebut saja perusahaan PT. Z. Perusahaan itu merupakan perusahaan yang bergerak dibidang makanan, minuman, produk-produk perawatan tubuh serta parmasi, permasalahan yang sering terjadi diperusahaan adalah tingginyaa tingkat abseni pegawai, tingkat kinerja yang rendah, tingginya keterlambatan jam kerja, kurangnya semangat kerja pegawai, tingkat kinerja yang rendah, masalah *reward* yang diberikan masih kurang adil.

B. Konsep Tingkat Absensi

1. Tingkat Absensi

Tingkat absensi merupakan ketidakhadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya perusahaan selalu

memperhatikan karyawan nya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidak hadirannya seorang karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga perusahaan tidak bisa mencapai tujuan secara optimal (Harista, 2014:3).

Tinggi rendahnya tingkat absensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, semakin tinggi tingkat absensi akan menurunkan produktivitas kerja karyawan. Pendapat ini didukung penelitian B.Anderson & D.J Geldenhuis dan Fiona Cocker yang dikutip oleh Rendra Fani Harista menyatakan bahwa adanya hubungan antara tingkat absensi dengan produktivitas kerja. Tingkat absensi merupakan ketidakhadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya perusahaan selalu memperhatikan karyawan nya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidak hadirannya seorang karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga perusahaan tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

Semangat kerja dapat diukur melalui absensi pegawai kerja, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, dan pimpinan, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerjanya. Hasley.

Berdasarkan kamus Bahasa Indonesia, absen adalah tidak bekerjanya seorang pegawai pada saat hari kerja, karena sakit, izin, alpha atau cuti. Absensi adalah daftar administrasi ketidakhadiran pegawai. Absensi adalah

ketidak hadirannya seseorang dari tugas atau kewajiban. Pengertian tingkat absensi adalah apabila seorang karyawan atau tenaga kerja tidak dapat masuk kerja baik karena izin, sakit atau tanpa keterangan tertentu.

Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dapat melalui unsur-unsur semangat kerja tersebut yang meliputi :tingkat kehadiran, disiplin kerja, kerja sama, dan tanggung jawab. Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidak hadirannya seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

2. Absensi atau kehadiran pegawai

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

Dengan adanya tingkat absensi yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai. Sedangkan yang dimaksud dengan disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik tertulis maupun tidak.

Masalah kehadiran (Absensi) karyawan merupakan salah satu masalah yang membebani perusahaan. Menurut Tb. Syafri Mangkuprawira kedisiplinan karyawan merupakan tolak ukur kesuksesan dari sebuah

perusahaan. Karyawan yang bekerja sesuai dengan jam kerjanya adalah harapan setiap perusahaan. Kehadiran seorang karyawan sebagai sebuah kewajiban yang harus dilakukan kecuali ada hal-hal lain yang sifatnya penting dan hal tersebut dapat dipertanggung jawabkan oleh yang bersangkutan. Sistem kehadiran karyawan sudah ditentukan dan diatur dari perusahaan dan kemudian diterangkan di masing-masing bagian.

Tingkat absensi adalah pola kebiasaan ketidakhadiran dari tugas atau kewajiban. Secara tradisional, ketidakhadiran telah dilihat sebagai indikator kinerja individu yang malas, serta pelanggaran kontrak implisit antara karyawan dan majikan, melainkan dilihat sebagai masalah manajemen, dan dibingkai dalam hal ekonomi atau kuasi-ekonomi. Absensi dalam ketidakhadiran sebagai indikator psikologis, penyesuaian medis, atau sosial untuk bekerja. Sering tidak adanya dari tempat kerja merupakan perilaku yang menunjukkan moral yang buruk atau sindrom malas masuk. Namun, ada beberapa perusahaan yang menerapkan kebijakan yaitu memberikan kelonggaran bagi karyawan yang melakukan absensi dikarenakan mengidap penyakit tertentu atau izin tertentu. Namun ada juga perusahaan yang tidak mengizinkan karena karyawan mengidap penyakit yang ringan dan akibatnya, banyak karyawan merasa wajib masuk kerja saat sakit, dan menularkan penyakit menular ke rekan kerja mereka. Hal ini menyebabkan ketidakhadiran yang lebih besar dan penurunan produktivitas antara pekerja lain yang mencoba untuk

bekerja saat sakit. Kebanyakan karyawan memberikan alasan ketidakhadiran disebabkan oleh alasan medis dan membuat surat keterangan dokter atau bentuk lain dokumentasi untuk meyakinkan perusahaan dan biasanya dengan menelpon ke perusahaan agar menunjukkan itikad baik (Hamdani, 2016:3).

3. Penyebab-penyebab Karyawan Melakukan Absensi

Penyebab-penyebab karyawan melakukan absensi adalah sebagai berikut (Hamdani, 2016:3):

- a. Menurut Nelson Orang yang sering melakukan absensi dikarenakan ia tidak puas dengan pekerjaan sehingga mereka sering melakukan absensi.
- b. Model psikologis yang membahas ini adalah “penarikan model”, menganggap ketidakhadiran disebabkan oleh kondisi kerja yang tidak memuaskan.
- c. Konflik antar pegawai yang terjadi di tempat kerja
- d. Bentuk protes karyawan terhadap gaji yang tidak sesuai atau tidak adanya hal-hal yang memotivasi
- e. Tingkat stress yang tinggi.
- f. Lingkungan kerja yang sebagian besar mempengaruhi individu
- g. Kesehatan pegawai
- h. Kemampuan fisik pegawai

Banyak faktor yang menyebabkan sistem kehadiran yang dimiliki oleh perusahaan belum sepenuhnya berjalan dan tidak efektif. Mengapa hal ini dikatakan, karena dari pengamatan langsung dari kenyataan masih banyak kehadiran yang kurang dari setiap bulannya. Dan setelah

diteliti dan dipelajari, banyak alasan yang tidak jelas menyangkut ketidak hadirannya tersebut.

Beberapa hal berikut yang mungkin dapat dijadikan pemecahan atas masalah terhadap sistem kehadiran adalah:

- a. Jadwal
- b. Sistem Teknologi (Sidik Jari Otomatis)
- c. Ketegasan
- d. Sanksi (hukuman)
- e. Penghargaan

Absensi adalah pola kebiasaan ketidakhadiran dari tugas atau kewajiban. Secara tradisional, ketidakhadiran telah dilihat sebagai indikator tingkat produktivitas pegawai yang malas, serta pelanggaran kontrak implisit antar karyawan dan perusahaan, melainkan dilihat sebagai masalah manajemen, dan dibingkai dalam hal ekonomi atau kuasi ekonomi. Oleh karena itu kehadiran karyawan merupakan faktor penting dalam pelaksanaan tingkat produktivitas pegawai.

C. Konsep *Reward*

1. Pengertian *Reward* (Penghargaan)

Reward dapat diartikan sebagai ganjaran, hadiah, upah. Sistem *reward* adalah suatu sistem kebijakan yang dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya atas nilai-nilai usaha, keterampilan, dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi.

Reward manajemen ialah mengenai bagaimana orang-orang diberi penghargaan sesuai dengan nilai-nilai mereka di dalam suatu organisasi. Hal ini meliputi *financial reward* dan *nonfinancial reward*. Sistem *reward* yang diberikan suatu organisasi kepada karyawan merupakan kebijakan organisasi tersebut, yang proses pembuatan dan prakteknya terhadap karyawan dibuat sesuai dengan nilai-nilai kontribusi, skill, dan kompetensi mereka terhadap organisasi. Sistem *reward* meliputi *financial reward* yaitu yang berupa gaji tetap dan komponen gaji lain serta benefit, yang keduanya diberikan seluruhnya dalam pembayaran dan *nonfinancial reward* yang berupa penghargaan, pemberian wewenang, juga kesempatan untuk berkembang, serta peningkatan kemampuan berupa pelatihan dan pengembangan melalui sekolah kembali (Nurmiyati, 2011:9).

Menurut Henri Simamora, *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencaapai keunggulan yang kompetitif (M.Kadarisman, 2014:182).

Sedangkan M. Kadarisman (2014:182). Mengemukakan “kompensasi adalah fungsi *human resource management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* (penghargaan) yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Sulistiyani dan Rosidah mengemukakan “Pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pegawai yang telah dikerjakannya”.

Reward adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Nasution mengemukakan sebagai berikut :“ kompensasi insentif adalah suatu program yang dilaksanakan perusahaan untuk dapat merangsang karyawan meningkatkan produktivitas dalam proses produksi”.

Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang. *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat lagi dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu *reward* pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standard yang telah ditentukan oleh perusahaan. *Reward* ini dapat berupa pujian. Tidak hanya pegawai yang melakukan kesalahan memperoleh makian dari pimpinan. Pegawai bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk memperoleh penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat direalisasikan.

Perlu ditekankan disini bahwa *reward* tidak hanya diukur dengan materi akan tetapi juga dipengaruhi oleh

interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material incentive*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economi rewards*).

Handoko mengemukakan sebagai berikut “tujuan sistem insentif pada hakikatnya adalah meningkatkan motivasi karyawan dalam berupa mencapai tujuan-tujuan organisasi” (Mangkunegara, 2015:89). Menurut Yuniarsih dan Suwatno, Insentif merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan/organsasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efesiensi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis dimana produktivitas menjadi salahsatu yang sangat penting dengan memanfaatkan prilaku pegawai yang mempunyai kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal dan tingkat absensinya tinggi dan jika menerima pembayaran (gaji) yang tetap tanpa tamaban apapun, sebaliknya jika pegawai menerima *reward* (dalam bentuk insentif atau bonus) para pegawai ini akan terpacu untuk bekerja dengan seoptimal mungkin dan tingkat absensinyapun tentu akan menurun hal itu akan membrikan yang terbaik untuk perusahaan.

Reward merupakan alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan para pegawai. Untuk itu *reward* dalam suatu proses pekerjaan sangat dibutuhkan keberadaanya sebagai motivasi demi meningkatkan produkivitas para pegawai. Maksud dari pemberian *reward* kepada pegawai adalah agar pegawai menjadi lebih giat lagi kerjanya untuk memperbaiki atau

mempertinggi prestasi kerja yang telah dicapainya, dengan kata lain pegawai menjadi lebih keras lagi kemauanya dan mengurangi tingkat absensinya. *Reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu ataupun kelompok yang memiliki produktivitas yang tinggi dan tingkat absensinya rendah perlu mendapatkan penghargaan (*reward*).

Jadi, *reward* yang juga berarti ganjaran atau imbalan merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Ganjaran bisa diartikan dalam bentuk positif kemudian disebut dengan *reward* sebagai penghargaan atau imbalan yang diberikan karena prestasi seseorang.

2. Tujuan utama dari program *Reward*

Menurut Ivancevich et al, yaitu (Solikah, 2017:94):

- a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan kualifikasi organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- c. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
- d. Kemudahan pengaturan administrasi dan aspek hukum
- e. Bersaing dengan keunggulan kompetitif.
- f. Menjamin keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.

g. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan.

3. Jenis *Reward*

Menurut Ivancevich et,al, *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu (Sania, 2012:34):

a. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

1) Penghargaan finansial :

a) Gaji dan upah

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang diayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

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

c) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau diluar gaji/upah yang diberikan. Tujuan utama dari insentif yang paling utama adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pegawai dalam

meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam suatu hal yang penting (Nugroho, 2016).

2) Penghargaan non finansial:

a) Penghargaan *interpersonal* atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

b) Promosi

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

b. Penghargaan intrinsik (*intrinsik reward*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

1) Penyelesaian

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

a) Pencapaian

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri yang diperoleh ketika seseorang meraih meraih suatu tujuan yang menantang.

b) Otonomi

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hal untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

c) Pertumbuhan pribadi

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

Syuhadhak “*reward* finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. *Reward* finansial tidak langsung disebut pula *benefits* dan meliputi seluruh *reward* finansial yang tidak termasuk dalam *reward* finansial langsung”.

4. Alternatif norma pemberian *reward*

Reward dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan Menurut Mahsun terdapat empat alternative norma pemberian *reward* agar dapat digunakan unntuk memicu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu :

- a. Kesesuaian tujuan. Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individu yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *reward* harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harrus mengorbankan tujuan organisasi.
- b. Keadilan. *Reward* harus dialokasikan secara proposional dengan memper timbangkan bessarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka *reward* nya juga akan tinggi, ssebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka *rewardnya* juga rendah.
- c. Kemerataan. *Reward* juga harus didistribusikan seccara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyembunyikan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.
- d. Kebutuhan alokassi *reward* kepada pegawai seharusnya memper timbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawaai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai

Menurut Ghani *reward* akan berjalan efektif apabila memenuhi koridor sebagai berikut:

- a. Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
- b. Ada aturan yang jelas/transparan, sehingga setiap pekerja tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
- c. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Pemberian *reward* yang berhasil dapat meningkatkan *tangible outcomes* seperti individual, kelompok, kinerja juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam *team work*, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas.

Sistem *Reward* yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. *Reward* yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi uang waktu yang sangat besar untuk sistem *reward* organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

Jadi, *reward* yang juga berarti ganjaran atau imbalan merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Dengan kata lain, *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji.

D. Hasil Riset

Penelitian ini menggunakan metode penelitian analisis kuantitatif yang menggambarkan kenyataan yang penulis teliti. Dalam metode deskriptif, peneliti bisa saja membandingkan fenomena-fenomena tertentu sehingga merupakan studi komparatif, ada kalanya peneliti mengadakan klasifikasi, serta penelitian terhadap fenomena-fenomena dengan menetapkan suatu standar atau suatu norma tertentu sehingga banyak ahli menamakan metode deskriptif ini dengan nama survei normatif (*normative surpey*).

Penelitian ini mengambil objek variabel tingkat absensi dan *reward* sebagai variabel bebas sedangkan variabel terikatnya adalah tingkat produktivitas pegawai. Adapun unit penelitiannya adalah pegawai perusahaan PT. Z. Secara garis besar rancangan umum yang akan di jabarkan dalam penelitian ini adalah data primer yang akan diambil dari angket (kuesioner) pada karyawan perusahaan PT. Z dan data skunder. Data hasil penelitian ini kemudian akan dilakukan uji validitas, realibilitas, dan uji deskriptif, kemudian data yang valid dan realibel selanjutnya akan dilakukan uji asumsi klasik, setelah itu akan dilakukan uji korelasi, regresi baik secara sederhana maupun berganda, kemudian selanjutnya akan dilakukan uji hipotesis yaitu uji t, dalam penelitian ini uji dilakukan dengan bantuan software windows SPSS 21.

Hipotesis Statistik yang dipakai adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel tingkat absensi terhadap tingkat kinerja
 $H_o : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh absensi secara parsial terhadap kinerja
 $H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh tingkat absensi secara parsial terhadap kinerja
2. Pengaruh variabel *reward* terhadap tingkat kinerja pegawai
 $H_o : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh *reward* secara parsial terhadap kinerja
 $H_a : \beta_1 \neq 0$, ada ada pengaruh *reward* (X_2) secara parsial terhadap kinerja
 $H_o : \beta_1, \beta_2 = 0$, tidak ada pengaruh tingkat absensi dan *reward* secara simultan terhadap kinerja.
 $H_a : \beta_1, \beta_2 \neq 0$, ada pengaruh tingkat absensi dan *reward* (X_2) secara simultan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (sendiri-sendiri) maupun simultan (bersama-sama) variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis secara parsial variabel tingkat absensi terhadap kinerja. Hasil perhitungan *SPSS* versi 21

diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,556 dan t_{tabel} sebesar 2,036, menunjukkan bahwa Karena nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($5,556 > 2,036$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan uji signifikansi diperoleh bahwa terdapat pengaruh antara tingkat absensi dan reward terhadap kinerja pada perusahaan Z. Nilai koefisien korelasi antara absensi terhadap kinerja sebesar 0.695. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara tingkat absensi terhadap kinerja mempunyai hubungan yang kuat dan 0,695 berada pada interval koefisien 0,600-0,799 (kuat). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,483, artinya bahwa tingkat absensi memberikan kontribusi sebesar 48,3% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 51,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

2. Pengujian hipotesis secara parsial variabel *reward* terhadap kinerja pada perusahaan PT. Z. Hasil perhitungan *SPPS* versi 21 diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 9,416 dan nilai t_{tabel} sebesar 2,036, menunjukkan bahwa nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($9,416 > 2,036$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan uji signifikansi diperoleh bahwa terdapat pengaruh antara variabel tingkat *reward* terhadap kinerja. Nilai koefisien korelasi antara *reward* terhadap kinerja sebesar 0.854. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara *reward* terhadap kinerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dan 0.854 berada

pada interval koefisien 0,800 - 0,1000 (sangat kuat). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,729, artinya bahwa *reward* memberikan kontribusi sebesar 72,9% terhadap keputusan kinerja, sedangkan sisanya 27,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3. Pengujian hipotesis secara simultan variabel tingkat absensi dan *reward* terhadap kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS versi 21 hasil perhitungan diperoleh nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($73,914 > 3,29$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan uji signifikansi diperoleh bahwa secara simultan terdapat pengaruh antara tingkat absensi dan *reward* terhadap kinerja pada perusahaan PT.Z. Nilai koefisien korelasi antara tingkat absensi dan *reward* sebesar 0.907. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara tingkat absensi dan *reward* terhadap kinerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dan 0.907 berada pada interval koefisien 0,800 - 0,1000 (sangat kuat). Nilai koefisien determinasi sebesar 0,822, artinya bahwa tingkat absensi dan *reward* memberikan kontribusi sebesar 82,2% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 17,8% dipengaruhi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

E. Daftar Pustaka

A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Prosdakarya

- Ahmad Makhis Hamdani, 2016, *pengaruh tingkat absensi terhadap produktivitas kerja karyawan pada bagian service*.di Suzuki Universitas Surabaya
- Aprilia Christy Mawei, Olivia Nelwan dan Yantje Uhing, 2014, *Kepemimpinan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank BNI (Persero)*, Tbk. Kcu Manado *Jurnal EMBA*, Vol 2 No.2, ISSN : 2303-1174
- Bram Afrilyan, Februari 2017, *Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT.Wahana Meta Riau Di Pekanbaru*, *JOM Fekon*, Vol.4 No.1
- Eni Nurmiyati, 2011, dalam penelitiannya dengan judul “*Hubungan pemberian Reward dan Punishment dengan Kinerja Karyawan pada BPRS Harta Insan Karimah*”, Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayat, Jakarta
- Fanny Maulinda Afriani, 2018, *Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Maintenance Pada PT. Bintang Alam Rezeki Site Cem Tanah Merah Samarinda*, e-Jurnal Administrasi Bisnis, Volume 6 Nomor 4, ISSN : 2355-5408
- Fanny Maulinda Afriani, 2018, *Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Maintenance Pada PT. Bintang Alam Rejeki SITE Cem Tanah Merah Samarinda*, *eJournal Administrasi Bisnis*, VOL.6, NO.4, ISSN : 2355-5408
- Kamang K. Pesik, Dkk, *Pengaruh Keselamatan Kerja Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN Area Manado*, *ISSN 2303-1174*, Vol. 6 No.4 September 2018.

- M. Kadarisman, 2014, *Manajemen Kompensasi*, Jakarta : Rajawali
- Patricia Runtuwene, Bernhard Tewal, dan Christoffel Mintardjo, 2016, Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Sulutgo Manado, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, VOL.16 NO.01
- Ratu Sania, *Pengaruh Motivasi Dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Office (Non Medis) Rumah Sakit Bogor Medical Center*, Fakultas Ilmu Social Dan Ilmu Politik Prodigram Sarjana Regular Depok, Univeritas Indonesi, Juni 2012
- Sugeng Nugroho, 2016, “*Sistem Reward Dan Punishment Bagi Karyawan Di CV. Abadi Jaya Kudus Dalam Perspektif Manajemen Syari’ah*”, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Semarang
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Alfabeta

TENTANG PENULIS

Khaeruman, ST., MM., CHRA.,



Lahir di Serang, 02 Maret 1982, Beragama Islam, Kewarganegaraan Indonesia, Alamat Komplek Puri Citra Blok B3 No. 19 Kelurahan Pipitan Kecamatan Walantaka Kota Serang - Banten.

Penulis menyelesaikan Sarjana (S1) di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Jurusan Teknik Industri Lulus tahun 2007 dan Pascasarjana (S2) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Lulus tahun 2013. saat ini penulis sedang melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S3) dengan Program Doktor Ilmu Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Penulis adalah Dosen Tetap Universitas Bina Bangsa Banten sejak 2015 - sekarang. Penulis Mengisi beberapa seminar dan workshop di bidang Manajemen, UMKM, dan Pengembangan MSDM. Penulis juga merupakan Pimpinan Penerbit Buku CV. AA. Rizky Press Serang Banten dan Ketua Yayasan *Education & Social Center (ESC)* Serang Banten, Pimpinan Publisher Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat *Education & Social Center (ESC)*.

Memperoleh Sertifikat Pelatihan Trainer (*Training Of Trainer*) dari Balai Material dan Peralatan Konstruksi

(Kementerian Pekerjaan Umum-PU) Sertifikasi Kompetensi Penyuntingan Naskah Editor Buku dan Penulisan Buku Non Fiksi dari LSP-PEP BNSP, Sertifikasi Kompetensi Koordinator Magang dari LSP-FIT BNSP. Memperoleh Sertifikat *Certified Capital Management American Academy (CHRA)* dari AAPM (USA).

Penulis sudah menulis beberapa karya tulis dalam Jurnal Nasional dan Internasional yang di publikasikan. Dan beberapa Buku yang telah diterbitkan penulis kurang lebih sudah 20 Buku adalah :

1. Koperasi dan UMKM (dari Teori sampai Manajemen)
2. Monograf (Potensi UMKM Lengkur Bandeng sebagai Nilai Tambah Olahan Ikan Bandeng di Kelurahan Sawah Luhur Kecamatan Kasemen Kota Serang Banten)
3. Pariwisata dan Kewirausahaan Banten
4. Antologi ESAI Ikatan Dosen RI (IDRI) : Quo Vadis 18 Tahun Provinsi Banten Menghadapi Revolusi Industri 4.0
5. Antologi ESAI Rumpun Dosen Menulis : Konsep dan Implementasi Kewirausahaan
6. Manajemen Biaya : Teori dan Konsep
7. Strategi dan Manajemen Pasar : Kajian Kualitas Produk Pasar Tradisional dan Pasar Modern
8. Meningkatkan Kinerja: Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Studi Kasus)
9. Dan Lain-lain

Komunikasi e_mail: *khaeruman.oce@gmail.com* dan Hp. 0819-06050622.

Dr. Luis Marnisah, MM., CIQnR,



Dosen PNS Dpk L2Dikti Wilayah II Palembang yang diperbantukan di Universitas Indo Global Mandiri (IGM) Palembang pada Fakultas Ekonomi. Doctor Ilmu Ekonomi SDM Alumni Universitas Sriwijaya Palembang, aktif menulis jurnal international scopus.

Asesor BKD, nara sumber Webinar Nasional. Buku ini buku chapter kedua setelah sebelumnya Buku Chapter Masa Masa Covid-19 (2020), serta karya karya buku sebelumnya yaitu: Statistik Ekonomi I (2015); Pengantar Teori Ekonomi (2016); Pengentasan Kemiskinan dalam pembangunan Nasional (2016); Manajemen Produksi (2017); Hubungan Industrial dan Kompensasi (2019); Diskriminasi Tenaga Kerja (2020); Manajemen SDM berbasis Revolusi Industri 4.0 (2020); Manajemen Analisis Jabatan (2020); Model Penulisan Tesis Manajemen Kuantitatif (2021)

Dr. Drs. Syech Idrus, M.Si.

Penulis merupakan Dosen Tetap yang ditugaskan di Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Mataram, menyelesaikan Program Doktornya di Universitas Brawijaya Malang pada Fakultas Ilmu Administrasi jurusan Ilmu Administrasi Bisnis dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Mata kuliah yang diampu pada saat ini, selain, MSDM, juga mengampu Mata Kuliah Metodologi Penelitian Pariwisata, Manajemen Konvensi & Perhelatan serta Pariwisata Pedesaan. Sempat meraih beberapa hibah penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang di danai oleh Kementerian Ristekdikti, seperti untuk penelitian antara lain: Hibah Penelitian Dosen Muda/Pemula, Peneliti Hibah Bersaing, Hibah Penelitian Terapan, sedangkan untuk pengabdian kepada masyarakat seperti: Hibah Iptek bagi Masyarakat (Ibm) dan Hibah Program Kemitraan Masyarakat (PKM). Menulis sejumlah artikel yang telah diterbitkan dalam jurnal nasional maupun internasional. Buku pertama telah terbit yaitu tentang *Pemberdayaan Psikologis In Self-Efficay, Bronout, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Individu* dengan ISBN: 978-623-7411-12-3, diterbitkan oleh CV. AA. Rizky di Serang-Banten. Selanjutnya buku kedua tentang *Membangun Ekonomi Kreatif Dan Produktif Melalui Usaha Sedotan Bambu* (Upaya Meminimalisir Polusi Sampah Plastik Di Indonesia) dengan ISBN: 978-623-96050-4-9, terbitkan oleh Global Aksara Pres-Surabaya dan buku ke



tiga, tentang *Klinik Kuliner Khas Lombok Berbasis Kompetensi* (Langkah Solutif Memberikan Edukasi Keterampilan Bagi Masyarakat Lokal dan Perempuan Putus Sekolah) dengan ISBN: 978-623-96525-0-0, diterbitkan oleh Penerbit Global Aksara Pres-Surabaya. Selanjutnya buku keempat tentang *Menulis Skripsi Sama Gampangnya Membuat Pisang Goreng Penting Ada Niat & Kemauan*, diterbitkan oleh Literasi Nusantara-Malang. Dan yang saat ini akan terbit merupakan buku kelima, diterbitkan oleh CV. AA. Rizky di Serang-Banten.

Laila Irawati, SKM, MM, CHRP, CPHCM.,

Lahir di Magelang, 13 November 1975. Pendidikan S1 di Universitas Indonesia Jakarta Tahun 2005. Pendidikan S2 di Universitas Pamulang tahun 2016. Dan saat ini sedang mengambil Program Doktor (S3) di Universitas Pasundan Bandung Tahun 2013 mendapatkan gelar non akademik Certified Human Resources Profesional (CHRP).



Tahun 2020 mendapatkan gelar non akademik *Certified Profesioanl Human Capital Management* (CPHCM). Saat ini menjadi Dosen Tetap S1 Program Studi 1 Manajemen di Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan. Motto Hidup penulis adalah : Menjadi manusia yang bermanfaat bagi orang lain.

Di luar aktivitas mengajar, penulis merupakan Kepala Bidang SDM & Diklat RS Medika BSD (PT. Khasanah Putera Jakarta Medica)

Dr. Ir. Hj. Yuary Farradia, MSc.



Saat ini adalah sebagai dosen di Faculty Business, Economic and Social Development Universiti Malaysia Terengganu. Mengampu mata kuliah Marketing Research dan Marketing Management. Sebelumnya adalah sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Pakuan (UNPAK), mengampu mata kuliah Manajemen Operasi, Manajemen Pemasaran Jasa, E Bisnis, Perilaku Organisasi dan Kewirausahaan pada program sarjana dan juga pada program pascasarjana magister manajemen mengampu mata kuliah Riset Pemasaran, Manajemen Pemasaran, Pemasaran Global dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pernah menjabat sebagai Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNPAK dan sebagai Kepala Kantor Urusan Internasional, UNPAK.

Sebagai praktisi industri pernah Menjabat posisi *top management* sebagai Managing Director PT Diversey Indonesia (2005 -2006), Managing Director PT Rentokil Indonesia (2006 – 2010) dan Area Director PT Regus Indonesia (2013 - 2014). Saat ini juga sebagai trainer komunikasi, *service excellence*, *building effective Partnership* di berbagai perusahaan, sebagai internal auditor operasional dan konsultan dalam bidang manajemen. Menyelesaikan Pendidikan sarjana S1 di Fakultas Pertanian jurusan perikanan Universitas Padjadjaran, Bandung pada

tahun 1991. Lulus pendidikan Pascasarjana Master S2 bidang Natural Resources Economic di Faculty of Economics, Universiti Pertanian Malaysia tahun 1995 dan menyelesaikan pendidikan Pascasarjana Doktor S3 bidang teknologi manajemen di Faculty of Technology Management and Business, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (2017 – 2020)

Eni Erwantiningsih, SE., MM.,



Lahir di Kota Pasuruan pada tanggal 29 September 1975. Jenjang pendidikan dasar ditempuh di SD Sumberdawesari, Grati (tahun 1981-1987) dan SMPN 2 Nguling Kabupaten Pasuruan (tahun 1987-1990). Adapun untuk jenjang pendidikan selanjutnya di SMAN Grati Kabupaten Pasuruan (tahun 1990-1993). Karena kondisi yang tidak memungkinkan ia harus bekerja di sebuah perusahaan swasta yaitu PT. Cheil Jedang Indonesia Kabupaten Pasuruan di bagian Accounting. Setelah beberapa waktu kemudian ia harus pindah bekerja di sebuah Perguruan Tinggi Swasta di Kota Pasuruan yaitu di Universitas Merdeka Pasuruan, dan baru bisa menempuh perkuliahan S1 tahun 2011-2015 di tempat yang sama dengan mengambil program studi *Manajemen*. Untuk mengejar ketinggalannya karena pendidikannya sempat terhambat maka penulis berusaha keras dengan belajar dan berhasil sebagai wisudawan terbaik di Fakultas Ekonomi.

Dengan berbekal keberhasilan dalam studinya serta dukungan dari tempat pekerjaannya maka penulis melanjutkan pendidikan strata 2 di Universitas Merdeka Malang dengan mengambil program studi Manajemen MSDM dengan akreditasi prodi “A” dari BAN-PT. Adapun judul tesis yang diambil adalah bagaimana Pengaruh Motivasi, Komunikasi serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Disela - sela kesibukannya sebagai staf keuangan di Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Pasuruan, karena kepercayaan dari manajemen serta sudah terselesaikannya pendidikan masternya maka penulis diangkat menjadi dosen di perguruan tinggi di tempat dia bekerja pada tahun 2018. Di Fakultas Ekonomi tempat mengajar penulis mengampu mata kuliah Kewirausahaan, Analisa Laporan Keuangan, Perencanaan Keuangan dan Manajemen Strategi.

Dengan dukungan dari beberapa pihak penulis berkeinginan mengembangkan potensi untuk menulis sesuai dengan disiplin ilmu yang didalamnya terkait sumber daya manusia. Buku bersama ini merupakan buku kedua yang ingin penulis jadikan sebagai wadah berkreasi dan menuangkan pemikiran bersama dengan pejuang pendidikan untuk anak bangsa lainnya.

Hartatik, S.Si., M.Si.,



Lahir di Jawa Timur kota Magetan. Menempuh pendidikan S1 di Universitas Sebelas Maret Surakarta (UNS) jurusan Matematika dan S2 di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS) jurusan Statistika keminatan Statistika Komputasi.

Profesi sebagai dosen di Perguruan Tinggi di Surabaya tahun 2001-2005. Pengalaman praktis manajerial diantaranya pengalaman saat bekerja di perusahaan multinasional bidang multimedia dan TI di Surabaya sebagai manager operasional tahun 2004-2009, diamanti sebagai kepala program studi Teknik Informatika, 2018-sekarang, serta konsultan pengolahan dan analisa data sampai sekarang.

Saat ini penulis aktif mengajar di Universitas Sebelas Maret Surakarta Program Studi Teknik Informatika dari tahun 2009 hingga sekarang juga aktif dalam komunitas bidang teknologi informasi sesuai dengan bidang riset yang ditekuni yaitu giat perempuan dan SDM, bigdata , artificial intelligence, business intelligence, Machine learning, data scientist.

Korespondensi: *hartatik.uns@gmail.com*

Supatmin, SE., MM.,

Lahir pada tanggal 26 Pebruari 1966 di Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Tahun 2012 lulus Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen konsentrasi keuangan, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Gotong Royong Jakarta. Tahun 2016 lulus Program



Magister Manajemen (M.M) Program Pascasarjana (S.2) di Universitas Pamulang dengan Konsentrasi Keuangan. Di tahun 2020 memulai kuliah Program Doktorat (S3) di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Konsentrasi Manajemen Pendidikan (Ilmu Pendidikan).

Supatmin memulai memasuki dunia kerja sejak 29 September 1986 di SDN Pondok Labu 03 pagi, dan tahun 1990 di SMA PGRI 3 Jakarta sebagai tenaga Administrasi/ Tata Usaha dan sebagai Koordinator Tata Usaha di SMA PGRI 3 Jakarta dari tahun 1994 s.d 1998. Kemudian pada tahun 1999 s.d 2006 menjadi wirausaha Ritail dan Landscape dengan bendera “Asoka Indah Lancape di Wilayah Tangerang pada sat itu yang sekarang menjadi Kota Tangerang Selatan. Tahun 2006 tepatnya pada tanggal 3 Agustus 2006 kembali di dunia Pendidikan sebagai tenaga Administrasi di Sekolah Harapan Bangsa Pondok Cabe dari tingkat TK, SD, SMP dan SMA serta sebagai Operator Dapodik di Sekolah tersebut. Tahun 2016 sebagai dosen tetap di Universitas Pamulang dengan mengampu matakuliah Keuangan. Selain dunia kerja tersebut Supatmin juga bergerak di bidang Konsultan yaitu sebagai Konsultan

Pendidikan khususnya tentang pendirian sekolah baru. Organisasi non formal sebagai pengurus paguyuban Anggota Warga Klepu Rejosari di Jabodetabek dan sebagai Ketua Paguyuban warga tersebut.

Demikian sekilas biodata penulis semoga buku yang diterbitkan ini dapat berguna dan bermanfaat bagi diri saya sendiri dan untuk kalayak umum yang membutuhkan.

Yuliana, SE., MM.,

Lahir di Senayan, 13 Desember 1985. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasifik Morotai dan pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi Akuntansi. Riwayat pendidikan S1 Manajemen di Universitas PGRI Yogyakarta dan S2 Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.



Selain sebagai tenaga pendidik juga sebagai Ketua Pimpinan Cabang Fatayat NU Morotai, Ketua Pimpinan Cabang LP3-MU (Lembaga Pengawasan Pengembangan Pendidikan Maluku Utara) Cabang Morotai, Bendahara Umum Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Morotai, Bendahara Umum Dewan Komite MTs N 1 Pulau Morotai, Pengurus KNPI Pulau Morotai, Pengurus ICMI Se-Indonesia Cabang Kab. Pulau Morotai, Pengurus GEKRAFS Maluku Utara, Micromentor SIGAP UMKM Maluku Utara, pengurus Pusat Studi Gender Pulau Morotai, Guru MTs Angkasa Leo Watimena Pulau Morotai juga aktif sebagai pendamping kasus pelecehan perempuan dan anak. Keperluan komunikasi bisa menghubungi :

email: *abdullahyuliana32@gmail.com*

Hp. 0823-2327-3252

Dr. Hj. Nur Aisyah, SE., MM.,



Lahir di Tapanuli Selatan, 09 Oktober 1967, dan menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Sibuhuan tahun 1980, Tamat SMP Negeri 1 Kotanopan tahun 1983, menyelesaikan SMA Negeri Kotanopan tahun 1986, melanjutkan S1 jurusan Manajemen pada STIE Perguruan Tinggi Swadaya tamat tahun 1990, menyelesaikan program pasca sarjana S2 STIE-Bisnis Indonesia Jakarta program studi Manajemen Sumber Daya Manusia tahun 2006, tahun 2019 Menyelesaikan Program Doktor Manajemen Pendidikan pada Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

Menulis buku : Menggali Potensi Diri (*Self Motivation*) 2019, ISBN 978-623-7169-38-0, Kinerja Dosen ditinjau dari Kemampuan Kognitif, Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, dan Etika Kerja, 2020, ISBN 978-623-7411-93-2, Masa-masa Covid-19: Strategi Bisnis dan Manajemen Perusahaan, ISBN 978-623-6506-12-7
E-mail: aisyah415@yahoo.co.id/nuraisyah@staff.uma.ac.id.

Nurdin Natan, S.Pd., MM.,

Lahir di Desa Sopi, Kecamatan Morotai Jaya. Kabupaten Pulau Morotai. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasifik (UNIPAS) Morotai. Pernah menjabat sebagai Sekretaris Dekan Fakultas Ekonomi dan Ketua Prodi Akuntansi. Riwayat Pendidikan S1 Tarbiyah di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ternate dan S2 Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY). Selain sebagai tenaga pendidik juga sebagai Ketua Bidang SDM di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupate Pulau Morotai, Konsultan Pariwisata PT. Gunung Sempuh Yogyakarta, Perangkat Kerja Staf Khusus (POKJA) Bupati Kabupaten Pulau Morotai, Pengurus Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) Kabupaten Pulau Morotai, Pengurus Ikatan Cendikiawan Muslim Indonesia (ICMI) Se-Indonesia Cabang Kabupaten. Pulau Morotai. Keperluan komunikasi bisa menghubungi :



email: *nurdinnatan1984@gmail.com*

Hp. 0821-9065-9046

Mutinda Teguh Widayanto, SE., MM.,



Saat ini berprosesi sebagai Dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga, sebelumnya, selama hampir dua dasawarsa, profesi sebagai Praktisi di bidang Finansial dijalannya pada salah satu BUMN di Jawa Timur.

Pengalaman sebagai praktisi melengkapi kompetensinya disamping latar belakang pendidikan di bidang Ilmu Manajemen. Sarjana Ekonomi (Manajemen) diperoleh dari Universitas Brawijaya, sedangkan Magister Manajemen diperoleh dari Universitas Merdeka Malang. Disamping aktif mengajar, juga aktif melakukan penelitian, terutama pada bidang Manajemen Strategik, Kinerja, dan Kewirausahaan.

Ismawati, SE., MM.,

Lahir di Senayan, 01 Januari 1981. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Pembangunan & Manajemen, Program Studi Ekonomi Pembangunan, Keuangan Perbankan dan Manajemen, Universitas Samawa Sumbawa Besar, Nusa Tenggara Barat.



Riwayat Pendidikan S1 Akuntansi di Universitas PGRI Yogyakarta dan S2 Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Selain sebagai Tenaga Pendidik Juga Sebagai Bendahara pada Dewan Pimpinan Daerah Gerakan Nasional Pengawasan Tindak Pidana Korupsi (DPD GNP TIPIKOR), Sebagai Sekretaris Komite Olahraga Rekreasi Masyarakat Indonesia (KORMI).

Untuk keperluan Komunikasi bisa menghubungi:

email: *ismafem81@gmail.com*,

Hp.: 085338919150.



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202151822, 1 Oktober 2021

Pencipta
Nama : Khaeruman, ST., MM., CHRA., Dr. Luis Marnisah, MM. dkk
Alamat : Komplek Puri Citra B3 No.19 Kel. Pipitan Kec. Walantaka, Serang, BANTEN, 42183
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
Nama : Khaeruman, ST., MM., CHRA., Dr. Luis Marnisah, MM. dkk
Alamat : Komplek Puri Citra B3 No.19 Kel. Pipitan Kec. Walantaka, Serang, BANTEN, 42183
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : Buku
Judul Ciptaan : MENINGKATKAN KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Konsep & Studi Kasus)

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 Oktober 2021, di Serang, Banten

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000276731

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Khaeruman, ST., MM., CHRA.	Komplek Puri Citra B3 No.19 Kel. Pipitan Kec. Walantaka
2	Dr. Luis Marnisah, MM.	Jalan Jenderal Sudirman Km 4 Palembang
3	Dr. Drs.Syech Idrus.,M.Si.	Jl. Arya Banjar Getas Gg.Kakap No.1 Kampung Melayu Bangsal Ampenan Tengah Kecamatan Ampenan
4	Laila Irawati, SKM, MM, CHRP, CPHCM.	Jl. Surya Kencana No.1, Pamulang Bar., Kec. Pamulang
5	Dr. Ir. Yuary Farradia, M.Sc.	Jl. Mertilang No 12 Komplek Unilever Patukangan Selatan Jakarta Selatan
6	Eni Erwantiningsih, SE., MM.	Perum. Gading Permai Jl. Anyelir 4/25
7	Hartatik, S.Si., M.Si.	Jl. Ir. Sutami 36 A Surakarta
8	Supatmin, SE., MM.	Jl. Surya Kencana No. 32 RT.07 RW 05 Pamulang Barat, Pamulang
9	Yuliana, SE., MM.	Desa Sopi RT/RW. 003/002 Kec. Morotai Jaya
10	Dr. Hj. Nur Aisyah, SE, MM.	Jl. Perintis No. 8 Tembung , Dusun II Kec Percut Sei Tuan
11	Nurdin Natan, S.Pd., MM.	Desa Sopi RT/RW. 003/002 Kec. Morotai Jaya
12	Mutinda Teguh Widayanto, SE., MM.	Perumdin PTKL Blok B-14 RT 009, RW 004 Desa Sumberkedawung, Kecamatan Leles
13	Ismawati, SE., MM.	Senayan Atas, 006/003, Kec. Poto Tano, KSB

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Khaeruman, ST., MM., CHRA.	Komplek Puri Citra B3 No.19 Kel. Pipitan Kec. Walantaka
2	Dr. Luis Marnisah, MM.	Jalan Jenderal Sudirman Km 4 Palembang
3	Dr. Drs.Syech Idrus.,M.Si.	Jl. Arya Banjar Getas Gg.Kakap No.1 Kampung Melayu Bangsal Ampenan Tengah Kecamatan Ampenan
4	Laila Irawati, SKM, MM, CHRP, CPHCM.	Jl. Surya Kencana No.1, Pamulang Bar., Kec. Pamulang
5	Dr. Ir. Yuary Farradia, M.Sc.	Jl. Mertilang No 12 Komplek Unilever Patukangan Selatan Jakarta Selatan
6	Eni Erwantiningsih, SE., MM.	Perum. Gading Permai Jl. Anyelir 4/25
7	Hartatik, S.Si., M.Si.	Jl. Ir. Sutami 36 A Surakarta
8	Supatmin, SE., MM.	Jl. Surya Kencana No. 32 RT.07 RW 05 Pamulang Barat, Pamulang
9	Yuliana, SE., MM.	Desa Sopi RT/RW. 003/002 Kec. Morotai Jaya
10	Dr. Hj. Nur Aisyah, SE, MM.	Jl. Perintis No. 8 Tembung , Dusun II Kec Percut Sei Tuan
11	Nurdin Natan, S.Pd., MM.	Desa Sopi RT/RW. 003/002 Kec. Morotai Jaya
12	Mutinda Teguh Widayanto, SE., MM.	Perumdin PTKL Blok B-14 RT 009, RW 004 Desa Sumberkedawung, Kecamatan Leles
13	Ismawati, SE., MM.	Senayan Atas, 006/003, Kec. Poto Tano, KSB

