

ISBN: 978-623-7628-51-4

NURUL QOMARIAH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

- Teori, Aplikasi dan Studi Empiris -



PUSTAKA ABADI | 2020

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA | NURUL QOMARIAH

ISBN: 978-623-7628-51-4

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
(Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)**

Nurul Qomariah

**PUSTAKA ABADI
2020**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)

Nurul Qomariah

Hak Cipta @ 2020

Penerbit : CV. Pustaka Abadi

Sampul: Ryan PMB

Layout:

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu Ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan 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, engedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud di atas, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (**lima**) **tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Jember: Pustaka Abadi, Cetakan 1: Agustus 2020

viii + 193 hlm: 15 x25

ISBN: 978-623-7628-51-4

KATA PENGANTAR

Segala puji dipanjatkan kepada Allah SWT karena dengan karuniaNYA serta sholawat tidak lupa dihaturkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW atas terselesaikannya penyusunan buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia ini.

Buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia ini diharapkan mampu memberikan gambaran secara jelas kepada mahasiswa baik mahasiswa tingkat sarjana dan magister yang menempuh mata kuliah tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku ajar ini merupakan kumpulan bahan kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, yang juga disertai kajian empiris. Adapun tema yang dituangkan dalam buku ajar ini antara lain tentang : selang pandang tentang manajemen sumber daya manusia, peran MSDM dalam organisasi, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan SDM, kepuasan kerja, disiplin kerja, produktivitas kerja, motivasi kerja, kepemimpinan dalam organisasi, organizational citizenship behavioral, motivasi spiritual, kompetensi, kompensasi dan penilaian kinerja. Setiap bab dari materi yang disampaikan dalam buku ajar ini terdapat kompetensi yang diharapkan, indicator pembelajaran, isi pembelajaran, kajian empiris setiap tema, rangkuman dan soal latihan yang terkait dengan materi yang disampaikan. Berkaitan dengan penulisan buku ajar ini tentunya masih jauh dari sempurna meskipun sudah diupayakan secara optimal namun masih banyak kekurangan. Oleh karena itu kami berharap masukan dari berbagai pihak untuk perbaikan buku ajar ini di masa mendatang.

Akhirnya semoga buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat memberikan informasi tentang hal berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia serta memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Jember, Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR - iii

DAFTAR ISI - iv

BAB 1 : PENDAHULUAN - 1

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 1

B. Indikator Pembelajaran - 1

C. Isi Pembelajaran - 1

1. Pengertian Sumber Daya Manusia - 2
2. Pengertian SDM - 2
3. Tujuan MSDM - 3
4. Tantangan MSDM - 5
5. Rangkuman - 6
6. Soal Latihan - 7

BAB 2 : PERAN MSDM DALAM ORGANISASI - 8

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 8

B. Indikator Pembelajaran - 8

C. Isi Pembelajaran - 8

1. Peran MSDM - 8
2. Lingkup Bidang SDM - 11
3. Kajian Empiris Peran MSDM - 12
4. Rangkuman - 15
5. Soal Latihan - 16

BAB 3 : PERENCANAAN SDM – 17

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 17

B. Indikator Pembelajaran- 17

C. Isi Pembelajaran -18

1. Pengertian Perencanaan SDM - 18
2. Tahapan Perencanaan SDM - 19
3. Evaluasi Perencanaan SDM - 20
4. Faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM-21
5. Proses Perencanaan - 22
6. Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi SDM - 23
7. Kajian Empiris Tentang Perencanaan SDM - 24
8. Rangkuman - 28
9. Soal Latihan - 28

BAB 4 : REKRUTMEN DAN SELEKSI - 29

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 29

B. Indikator Pembelajaran - 29

C. Isi Pembelajaran - 29

1. Pengertian Rekrutmen - 29
2. Mencari dan Menarik Calon - 31
3. Seleksi Calon - 32
4. Pemeriksaan Kesehatan - 33
5. Pengecekan Referensi - 33
6. Laporan Hasil seleksi - 33
7. Kajian Empiris Tentang Rekrutmen dan Seleksi - 34
8. Rangkuman - 38
9. Soal Latihan - 39

BAB 5 : PENGEMBANGAN SDM - 40

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 40

B. Indikator Pembelajaran - 40

C. Isi Pembelajaran - 40

1. Pengertian Pengembangan SDM - 40
2. Pengertian Pendidikan - 44
3. Pengertian Pelatihan - 44
4. Sasaran Pelatihan - 46
5. Kajian Empiris Tentang Pengembangan SDM - 46
6. Rangkuman - 52
7. Soal Latihan - 53

BAB 6 : KEPUASAN KERJA - 54

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 54

B. Indikator Pembelajaran - 54

C. Isi Pembelajaran - 54

1. Pengertian Kepuasan Kerja - 54
2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja - 57
3. Dampak Kepuasan Dan Ketidakpuasan - 58
4. Kajian Empiris Tentang Kepuasan Kerja - 59
5. Rangkuman - 62
6. Soal Latihan - 63

BAB 7 : DISIPLIN KERJA - 64

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 64

B. Indikator Pembelajaran - 64

C. Isi Pembelajaran - 64

1. Pengertian Disiplin Kerja - 64
2. Pentingnya Disiplin Kerja - 65
3. Faktor yang mempegaruhi Disiplin Kerja - 66
4. Pelaksanaan Disiplin Kerja - 66
5. Hubungan Disiplin Kerja dengan Produktivitas - 69
6. Kajian Empiris Tentang Disiplin Kerja - 70
7. Rangkuman - 74
8. Soal Latihan - 75

BAB 8 : PRODUKTIVITAS KERJA- 76

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 76

B. Indikator Pembelajaran - 76

C. Isi Pembelajaran - 76

1. Pengertian Produktivitas - 76
2. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas - 78
3. Indikator Produktivitas - 81
4. Upaya Peningkatan Produktivitas - 81
5. Kajian Empiris Produktivitas Kerja - 82
6. Rangkuman - 87
7. Soal Latihan - 88

BAB 9 : MOTIVASI - 89

A. Kompetensi Yang Diharapkan- 89

B. Indikator Pembelajaran - 89

C. Isi Pembelajaran – 89

1. Pengertian Motivasi - 90
2. Ciri-ciri Motif - 91
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi - 92
4. Teori-teori Motivasi - 93
5. Kajian Empiris Motivasi - 97
6. Rangkuman - 101
7. Soal Latihan - 101

BAB 10 : KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI - 102

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 102

B. Indikator Pembelajaran - 102

C. Isi Pembelajaran - 102

1. Pengertian Kepemimpinan - 102
2. Sifat Dasar Kepemimpinan - 105
3. Kepemimpinan Islam - 106
4. Istilah Kepemimpinan Dalam Islam - 107
5. Teori Kelahiran Pemimpin Dalam Islam - 108
6. Kajian Empiris Kepemimpinan - 110
7. Rangkuman - 114
8. Soal Latihan - 115

BAB 11 : ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL-116

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 116

B. Indikator Pembelajaran - 116

C. Isi Pembelajaran - 116

1. Pengertian OCB - 116
2. Dimensi OCB - 118
3. Manfaat OCB - 121
4. Kajian Empiris Tentang OCB - 124
5. Rangkuman - 127
6. Soal Latihan - 128

BAB 12 : MOTIVASI SPIRITUAL - 129

A. Kompetensi Yang Diharapkan - 129

B. Indikator Pembelajaran - 129

C. Isi Pembelajaran - 129

1. Pengertian Motivasi - 129
2. Jenis-jenis Motivasi - 130
3. Fungsi Motivasi -130
4. Tingkatan Motivasi - 130
5. Motivasi Spiritual - 131
6. Cara Menumbuhkan Motivasi Spiritual - 133
7. Kajian Empiris Motivasi Spiritual - 133
8. Rangkuman - 138
9. Soal Latihan - 138

- BAB 13 : KOMPETENSI - 139**
- A. Kompetensi Yang Diharapkan - 139**
 - B. Indikator Pembelajaran - 139**
 - C. Isi Pembelajaran - 139**
 - 1. Pengertian Kompetensi - 139
 - 2. Karakteristik Kompetensi - 140
 - 3. Manfaat Kompetensi - 141
 - 4. Kajian Empiris Kompetensi - 144
 - 5. Rangkuman - 148
 - 6. Soal Latihan - 149
- BAB 14 : KOMPENSASI - 150**
- A. Kompetensi Yang Diharapkan - 150**
 - B. Indikator Pembelajaran - 150**
 - C. Isi Pembelajaran - 150**
 - 1. Pengertian Kompensasi - 150
 - 2. Tujuan dan Manfaat Kompensasi - 151
 - 3. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi - 153
 - 4. Sistem Pembayaran Kompensasi - 154
 - 5. Kajian Empiris Tentang Kompensasi - 155
 - 6. Rangkuman - 159
 - 7. Soal Latihan - 159
- BAB 15 : PENILAIAN KINERJA- 160**
- A. Kompetensi Yang Diharapkan - 160**
 - B. Indikator Pembelajaran - 160**
 - C. Isi Pembelajaran - 160**
 - 1. Pengertian Kinerja - 160
 - 2. Umpan Balik 360° - 162
 - 3. Kriteria Kinerja - 162
 - 4. Tanggung Jawab Penilaian - 163
 - 5. Periode Penilaian Kinerja - 163
 - 6. Metode Penilaian Kinerja - 164
 - 7. Masalah Dalam Penilaian Kinerja - 166
 - 8. Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif - 167
 - 9. Kegunaan Penilaian Kinerja - 168
 - 10. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja - 169
 - 11. Kajian Empiris Tentang Kinerja - 170
 - 12. Rangkuman - 176
 - 13. Soal Latihan - 176

DAFTAR PUSTAKA - 177

GLOSARIUM – 187
BIOGRAFI PENULIS - 193

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan seluk beluk tentang sumberdaya manusia.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian sumber daya manusia;
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan tujuan dari sumber daya manusia;
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan tantangan dari sumber daya manusia di masa mendatang.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya .

Menurut (Rivai, 2009) sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya yang berkualitas tinggi sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti : *intelegence, creativiti dan imagination* tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot dan sebagainya (Ndraha, 2012).

Dalam kenyataannya, ada sejumlah negara yang dapat dikatakan tidak memiliki sumber daya alami tetapi sangat maju perekonomiannya karena keunggulan sumber daya manusianya. Contohnya negara itu adalah Jepang, dan Singapura. Sebaliknya ada negara yang memiliki sumber daya alami yang melimpah ternyata terpuruk perekonomiannya hanya karena sumber daya manusianya berada dibawah standar unggul. Contohnya negara itu adalah Indonesia.

Dengan berpegang pada definisi tersebut di atas, maka harus dipahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Kekuatan yang dimaksud disini adalah kekuatan daya pikir dan pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*). Pendapat tersebut relevan dalam kerangka berpikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.

2. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara

efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Menurut (Simamora, 2006), dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut (Gary Dessler, 2015) pengertian dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Jadi dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun obyeknya sama sama manusia, namun pada hakekatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Menurut (Umar, 2005) dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu :

- a. Fungsi manajerial meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian;
- b. Fungsi operasional : pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja;
- c. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, selalu menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia.

Menurut (Schuler, 2011), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tiga tujuan utama yaitu :

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas;
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan, perencanaan, adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian, pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pemebagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pengarahan dan Pengadaan, pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu dalam tercapainya organisasi.
- d. Pengendalian, pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

- e. Pengembangan, pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- f. Kompensasi, kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- g. Pengintegrasian, pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- h. Pemeliharaan, pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- i. Kedisiplinan, kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi.
- j. Pemberhentian, pemberhentian merupakan putusya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

5. Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kesulitan yang dihadapi oleh SDM di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Pada masa lalu, mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non manusia, tetapi pada masa sekarang, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang semakin berkualitas.

Era globalisasi telah menuntut manusia untuk selalu siap dalam menghadapi perubahan serta persaingan di tingkat internasional. Jika tidak mampu beradaptasi, maka manusia akan kalah dalam segala hal. Hal serupa juga akan menimpa sebuah organisasi, apabila mereka tidak dapat mengelola

sumber daya manusia (SDM) yang memiliki budaya dan jiwa global. Agar mampu bertahan di era globalisasi, setiap organisasi perlu meningkatkan kapasitas SDM yang dimilikinya. Era Global abad 21 ini sungguh memiliki banyak tantangan yang harus siap dan sigap dilakukan oleh segenap umat manusia untuk bisa berbenah diri dalam peningkatan SDM (Sumber Daya Manusia) didalamnya, termasuk pula ada upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas.

Menurut (G. Dessler, 2015) kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Dewasa ini yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pemahaman tentang maksud kegiatan MSDM itu sendiri, sehingga SDM dapat memberikan sumbangan yang optimal untuk keberhasilan operasional organisasi. Setiap langkah yang diambil dalam MSDM haruslah terkait erat dengan kewajiban yang harus diselesaikan oleh organisasi.

5. Rangkuman

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Tiga tujuan utama dari MSDM yaitu : (1) memperbaiki tingkat produktivitas; 2) memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan 3) meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal. Tantangan MSDM untuk masa mendatang semakin sulit apalagi di era globalisasi, oleh karena peningkatan kualitas SDM perlu terus ditingkatkan oleh setiap organisasi baik itu organisasi bisnis dan non bisnis agar dapat bersaing dan bertahan hidup.

6. Soal Latihan

- a) Jelaskan tentang pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia?
- b) Jelaskan tentang tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia?
- c) Jelaskan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia?
- d) Apa saja tantangan SDM di masa mendatang?
- e) Apa manfaat yang didapat setelah mempelajari materi selang pandang MSDM ini?

BAB 2

PERAN MSDM DALAM ORGANISASI

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan peran MSDM dalam organisasi.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan peran MSDM;
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan bidang pekerjaan dalam manajemen sumber daya manusia;
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan tentang perolehan dan penempatan sumber daya manusia;
- 4) Mampu memahami dan menjelaskan tentang pengembangan sumber daya manusia.

C. Isi Pembelajaran

1. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran sumber daya manusia (MSDM) dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Hal ini dikarenakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan (Pfeffer, 2003). Ia membandingkan kedudukan istimewa sumber daya ini dengan sumber daya keunggulan daya saing lain yang kini semakin berkurang keampuannya, seperti teknologi produk dan proses produksi.

Pada intinya, manajemen sumber daya manusia berfungsi dalam mengelola tenaga kerja yang ada, manajemen sumber daya manusia biasanya

digunakan dalam kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk para karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Serta memberikan pengarahan dan pengetahuan agar terealisasikannya tujuan perusahaan tersebut.

Sumber daya manusia dapat bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Schuler, 2011). Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya -sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisienkan proses produksi di dalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan pembeli/konsumen. Kesemuanya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan daya saing.

Tentu saja kompetensi manajerial tidak datang begitu saja, melainkan harus diciptakan terutama melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Ada tiga prinsip pengelolaan sumber daya manusia (Soetjipto, 2008). Prinsip pertama, adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini diperlukan untuk mencegah pengelolaan sumber daya manusia seperti sebuah pabrik yang menghasilkan keluaran-keluaran seragam, seperti tata cara, pedoman pelaksanaan dan formulir yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Keseragaman seperti itu jelas tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan SDM. Akibatnya pengelolaan sumber daya manusia menjadi tidak efektif dan efisien serta kompetensi manajerial yang diharapkan tidak tercipta. Dengan berorientasi pada layanan, ketidaksesuaian di atas dapat diminimalkan atau bahkan dihilangkan (terpenuhinya kebutuhan dan keinginan para SDM). Dampak

positifnya adalah meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha sekuat tenaga untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Prinsip kedua, adalah pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan serta aktif di dalam perusahaan. Tujuannya agar pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja sumber daya manusia dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi dan mendorong sumber daya manusia untuk terus menerus menyempurnakan hasil kerja mereka. Penyempurnaan tanpa henti ini hanya dapat terwujud apabila sumber daya manusia terus meningkatkan kemampuan kerja mereka, dan ini sama artinya dengan mendorong terciptanya kompetensi manajerial. Prinsip terakhir adalah pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menumbuhkembangkan jiwa *entreprenur* dalam diri setiap individu di perusahaan. Menurut (Soetjipto, 2008) seseorang yang memiliki jiwa *entreprenur* biasanya bercirikan sebagai berikut :

- a) Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya perusahaan;
- b) Berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan;
- c) Memiliki motivasi kerja yang tinggi;
- d) Responsif terhadap penghargaan atau balas jasa yang diberikan perusahaan;
- e) Berpikir jauh ke depan;
- f) Berkerja secara terencana, terstruktur dan sistematis;
- g) Bersedia untuk bersusah payah;
- h) Memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan;
- i) Memiliki rasa percaya diri yang tinggi;
- j) Memiliki keberanian untuk mengambil risiko;

- k) Memiliki kemampuan untuk menjual ide-idenya kepada pihak lain di dalam maupun di luar perusahaan;
- l) Memiliki intuisi bisnis yang tinggi;
- m) Sensitif terhadap situasi dan kondisi di dalam maupun di luar perusahaan;
- n) Memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan kerja dengan semua pihak yang berkepentingan;
- o) Cermat, sabar, dan cukup kompromistis.

Jiwa intreprenur ini penting artinya untuk meningkatkan kreativitas, keahlian, ketrampilan dan keberanian mengambil risiko seluruh sumber daya manusia perusahaan.

2. Lingkup Bidang SDM

a) Bidang-bidang Pekerjaan dalam MSDM

Bidang pekerjaan pertama, adalah perencanaan sumber daya manusia yang meliputi kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia serta kegiatan perancangan pekerjaan bagi sumber daya manusia yang ada. Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM merupakan pekerjaan manajemen sumber daya manusia yang paling mengandung ketidakpastian, karena, pertama-tama mereka harus meramalkan kecenderungan yang terjadi di dalam lingkungan usaha perusahaan yang akhir-akhir ini bergerak sangat dinamis terutama kecenderungan perkembangan teknologi yang dapat berpengaruh langsung pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perusahaan di masa mendatang.

Kedua, pendekatan ergonomis yang merancang pekerjaan berdasarkan dimensi fisik tubuh manusia. Misalnya pekerjaan dirancang atas dasar-prinsip-prinsip biomekanik untuk meminimalkan stres dan keluhan kerja. Ketiga adalah pendekatan motivasional. Pendekatan ini diharapkan dapat memotivasi dan memberikan kepuasan kerja kepada sumber daya manusia.

b) Perolehan dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Bidang dua ini meliputi rekrutmen, seleksi dan penempatan. Rekrutmen pada dasarnya merupakan aktivitas untuk mencari dan memperoleh pekerjaan yang terdapat di dalam perusahaan. Kumpulan pelamar ini tidak saja harus memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan tetapi juga jumlahnya harus mencukupi sehingga manajemen sumber daya manusia memiliki alternatif pilihan yang layak.

c) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Bidang ketiga meliputi pengembangan karier (penugasan) dan pengembangan kemampuan kerja mereka. Pengembangan karier berkaitan dengan penyusunan jalur karier yang merupakan urutan posisi (jabatan) yang mungkin diduduki oleh seorang pegawai mulai dari tingkatan terendah hingga tingkatan teratas dalam struktur organisasi .

3. Kajian Empiris Peran SDM

3.1 Kajian Literatur (Husaini, 2017)

(Husaini, 2017) melakukan study literature dengan judul ” Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi”. Adapun tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. Metode penulisan menggunakan metode tinjauan literatur (library research). Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumberdaya yang tersedia dalam organisasi, sumber daya manusia lah yang sangat penting dan sangat menentukan. Semua potensi yang dimiliki sumber daya manusia sangat berpengaruh kepada upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

3.2 Kajian Literatur (Primayana, 2016)

(Primayana, 2016) menulis artikel dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi”. Kesimpulan dari tulisan ini adalah bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting didalam meningkatkan mutu pendidikan. Perguruan tinggi dapat maju dan berkembang dengan dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh sebab itu, setiap perguruan tinggi yang ingin maju dan berkembang, maka harus memperhatikan sumber daya manusia dan mengelola sebaik-baiknya sehingga terwujud pendidikan yang bermutu.

3.3 Kajian Literatur (Purnama, 2016)

(Purnama, 2016) menulis sebuah artikel dengan judul” Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah”. Isi dari tulisannya adalah bahwa sekolah adalah institusi pendidikan yang bertanggungjawab dalam mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis karena salah satu dari tugas kepala sekolah adalah menjadi seorang pengelola/manajer. Kepala sekolah harus mampu mengatur keseluruhan sekolah, termasuk mengatur sumber daya manusia yang ada; terutama para guru dan staff administrasi yang merupakan para pelaksana langsung dalam kegiatan sekolah yang juga berperan besar dalam kesuksesan sekolah dalam rangka untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Pengelolaan sumber daya dilakukan dengan beberapa aktivitas termasuk persiapan, penataan, pengarahan, dan pengawasan. Dalam hal manajemen sumber daya manusia, kepala sekolah memiliki tugas yang terbagi dalam tiga aspek, diantaranya: 1) pembekalan bagi para pegawai, 2) pemanfaatan para pegawai yang sudah ada, dan 3) membangun dan mengembangkan. Faktor yang mendukung dan juga menghambat dalam manajemen sumber daya manusia harus dikelola dengan

baik sehingga kinerja yang bagus akan diperoleh, tujuan sekolah dapat tercapai, dan kualitas lulusan akan meningkat.

3.4 Kajian Literatur (Wisbandono, 2009)

Berbagai tantangan dan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) khususnya di organisasi bisnis di Indonesia membutuhkan penanganan yang tepat untuk menuju kesuksesan dalam mencapai sasaran organisasi. Berbagai tantangan dan praktik MSDM seperti: orientasi pada pengendalian dan pemberdayaan personel yang tidak berkembang; ketidaktepatan dalam implementasi strategi, sistem, praktik MSDM; penerapan horison waktu jangka pendek untuk pendidikan dan pelatihan SDM (Biaya vs investasi SDM); dan konsep manajemen yang ambigu di SDM merupakan kenyataan yang harus dihadapi dan dicari solusi dengan kerangka kerja melihat posisi dan peranan SDM dalam organisasi. Reposisi peran SDM menjadi penting karena salah satu tujuan yang dicapai adalah mendapatkan praktik SDM yang kuat di organisasi. Reposisi peran SDM dilakukan melalui dua cara, yaitu melalui reposisi perilaku dan reposisi kompetensi SDM. Reposisi perilaku dilakukan melalui implementasi strategi oleh organisasi, seperti: strategi diferensiasi, strategi focus, dan strategi biaya rendah. Sementara itu reposisi kompetensi dilakukan melalui pemberian perhatian pada kompetensi input, kompetensi transformasional, dan kompetensi output yang sesungguhnya merupakan implementasi dalam praktik MSDM.

3.5 Kajian Empiris Penelitian (Pajriah, 2018)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sumber daya manusia dalam pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ciamis. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian sejarah dalam upaya untuk mendapatkan data dan fakta yang ada di lapangan. Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa peran sumber daya manusia sebagai faktor kunci keberhasilan dalam mewujudkan pengembangan pariwisata

budaya di Kabupaten Ciamis. Peran SDM sebagai motor penggerak industri pariwisata, pencipta produk industri pariwisata, dan sebagai penentu daya saing industri pariwisata. Hal ini dapat diwujudkan melalui pendidikan pariwisata dan pelatihan pemandu wisata yang harus dimiliki bagi masyarakat khususnya berada di daerah wisata untuk mengembangkan pariwisata budaya di wilayah Kabupaten Ciamis, karena melalui kegiatan tersebut akan lebih meningkatkan mutu, kinerja dan hasil yang diperoleh menjadi lebih baik. Maka, peran SDM sangat menunjang keberhasilan bagi pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ciamis dengan kompetensi yang dimilikinya, sehingga objek wisata budaya yang ada di Kabupaten Ciamis menjadi tujuan wisata yang lebih menarik dan memiliki keunikan yang kaya akan nilai sejarah dan budaya Galuh serta bermanfaat bagi masyarakat yang berada di daerah wisata sebagai sarana memperoleh penghasilan sehingga kesejahteraan masyarakatpun akan lebih meningkat.

5. Rangkuman

Peran sumber daya manusia (MSDM) dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Hal ini dikarenakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang yang harus dihadapi oleh semua organisasi. Ada tiga prinsip pengelolaan sumber daya manusia yaitu : prinsip pertama, adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip kedua, adalah pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan serta aktif di dalam perusahaan. Prinsip terakhir adalah pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menumbuhkembangkan jiwa entrepenur dalam diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Bidang-bidang Pekerjaan dalam MSDM meliputi : bidang pekerjaan pertama, adalah perencanaan sumber daya manusia yang

meliputi kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia serta kegiatan perancangan pekerjaan bagi sumber daya manusia yang ada. Bidang kedua, pendekatan ergonomis yang merancang pekerjaan berdasarkan dimensi fisik tubuh manusia. Bidang ketiga meliputi pengembangan karier (penugasan) dan pengembangan kemampuan kerja mereka.

6. Soal Latihan

- a) Mengapa SDM sangat berperan dalam kemajuan organisasi?
- b) Kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh SDM agar dapat mengendalikan organisasi?
- c) Bidang apa saja yang masuk dalam kajian SDM?
- d) Mengapa perlu ada pengembangan SDM dalam suatu organisasi?
- e) Manfaat apa yang didapat setelah mempelajari bab ini?

BAB 3

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang perencanaan sumberdaya manusia.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian perencanaan sumber daya manusia;
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan tentang tahap-tahap perencanaan sumber daya manusia;
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan evaluasi perencanaan sumber daya manusia;
- 4) Mampu memahami dan menjelaskan factor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia;
- 5) Mampu memahami dan menjelaskan bagaimana proses perencanaan sumber daya manusia;
- 6) Mampu memahami dan menjelaskan bagaimana hubungan perencanaan dengan fungsi-fungsi SDM yang lain.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

(Davis & Newstorm, 2008) mengemukakan perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) berkaitan erat dengan pengidentifikasian persoalan-persoalan, ancaman-ancaman dan peluang-peluang dalam organisasi dan lingkungan organisasi. Menurut (Pfeffer, 2003) perencanaan sumber daya manusia mempunyai dua hubungan penting dengan lingkungan internal organisasi, yaitu hubungan dengan strategi organisasional dan budaya organisasional.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa ada empat kegiatan yang harus dilakukan oleh perencanaan sumber daya manusia yaitu :

1. Menginvestasi persediaan sumber daya manusia.
2. Memprediksi sumber daya manusia.
3. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia.
4. Memonitor dan mengevaluasi.

2. Tahapan Perencanaan SDM

Menurut (Schuler, 2011) perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menurut organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi :

- a) Pengumpulan dan analisis data untuk meremalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- b) Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
- c) Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia; dan
- d) Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun) maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun). Pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan cara *action driven*, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skills-need*, daripada melakukan perhitungan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.

Pendekatan ini diawali dari *strategic drive* korporasi saat ini, atau masalah bisnis yang terjadi dari tingginya biodata tenaga kerja, pelayanan konsumen yang rendah dan berupaya untuk merencanakan solusi yang masuk akal. Agar efektif, pendekatan harus didasarkan pada diagnosis masalah secara akurat dan analisis alternative rencana. Dalam hal ini teknik kuantitatif masih diperlukan. Misalnya, biaya tingginya tenaga kerja dapat berasal dari :

- a) Teknik rekrutmen yang baik/buruk yang menyebabkan tingginya tingkat perpindahan karyawan atau rendahnya kualitas karyawan.

- b) Penggunaan ketrampilan atau waktu kerja yang tidak efisien.
- c) Tingginya tingkat absensi, dan reward yang tidak sesuai pendekatan *action driven* akan memudahkan organisasi memfokuskan secara lebih akurat bagian tertentu atau ketrampilan yang dibutuhkan daripada memproduksi perhitungan numerik dalam skala besar bagi keseluruhan.

3. Evaluasi Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indikator kesesuaian antara supply dan demand bagi sejumlah orang-orang yang ada dalam organisasi dengan ketrampilan yang sesuai; perencanaan sumber daya manusia juga berguna sebagai “*early warning*” organisasi terhadap implikasi strategi bisnis bagi pengembangan sumber daya manusia dengan melakukan audit terhadap SDM. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan sumber daya manusia meliputi :

- a) Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan sebagainya.
- b) Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar penggunaan.
- c) Evaluasi sbagai bagian dari audit komunikasi *general* atau *survei* sikap manusia.
- d) Dimasukkan hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM :
 - Nilai tambah yang diperoleh organisasi
 - Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi
 - Dalam pengawasan pencapaian *equal opportunity target* dalam hal gender atau ras;

- Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal *bench marking* komparasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan *outcomes* dalam bagian lain di organisasi yang sama.
- e) Melakukan review atas penilaian individu.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

a) Faktor-faktor Internal

Adapun berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti :

- Rencana strategik;
- Anggaran;
- Estimasi produksi dan penjualan;
- Perluasan usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi.

Di samping itu faktor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya, seperti :

- Sistem informasi manajemen dan organisasi;
- Sistem manajemen keuangan;
- Sistem pemasaran dan pasar, dan
- Sistem manajemen pelaksanaan.

b) Faktor-faktor Eksternal

Merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan yang termasuk faktor-faktor eksternal, yaitu :

- Situasi ekonomi;
- Sosial budaya;

- Politik;
- Peraturan perundang-undangan;
- Teknologi; dan
- Pesaing.

5. Proses Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia terdapat empat tahapan yang meliputi antara lain:

a) Persediaan Tenaga Kerja Saat Ini

Langkah awal untuk proses perencanaan SDM adalah menilai dari ketersediaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Jadi, penilaian ini termasuk dari berbagai aspek SDM, seperti skill, kompetensi, kualifikasi, usia, jabatan, kinerja, pengalaman, dan lain sebagainya. Dalam tahap ini, SDM melakukan wawancara dengan para manajer tim agar bisa memahami mengenai tantangan dari sisi SDM yang sedang dihadapi, serta proses kualifikasi yang dirasa penting untuk dimiliki oleh karyawan. Menetapkan tujuan dan kebijakan SDM

b) Kebutuhan SDM di Masa Mendatang

Langkah kedua adalah proses perencanaan sumber daya manusia yang menganalisa kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Di dalam langkah ini ada banyak variabel HR seperti pengurangan SDM, promosi jabatan, lowongan yang dibuka, mutasi karyawan, dan lain sebagainya.

c) Memperkirakan Permintaan SDM

HR akan mencocokkan tenaga kerja yang ada saat ini dengan perkiraan tenaga kerja di masa mendatang dan membuat perkiraan permintaan (demand forecast). Dalam langkah ini, penting agar bisa

mengetahui strategi secara objektif bisnis dalam jangka panjang agar perkiraan mengenai permintaan ini bisa sesuai untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

d) Strategi dan Implementasi Pencarian SDM

Setelah tahu bagaimana kekurangan dan kelebihan dari adanya evaluasi supply dan demand SDM, HR akan bisa mengembangkan strategi berdasarkan perkiraan permintaan SDM yang telah dibuat. Strategi ini dibuat harus bisa memberikan solusi untuk kekurangan masalah SDM di perusahaan. HR bisa melakukan rekrutmen, outsourcing, manajemen SDM sehingga bisa melakukan perubahan dari kebijakan terkait SDM.

6. Hubungan Perencanaan dengan Fungsi-fungsi SDM

a) Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan

Analisis jabatan mempunyai peranan penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Dalam menilai kebutuhan organisasi perencanaan SDM menggunakan data analisis jabatan untuk membandingkan kecakapan karyawan yang sesungguhnya terdapat dalam organisasi.

b) Hubungan Perencanaan dengan Penarikan Tenaga Kerja

Penarikan tenaga kerja merupakan suatu program perencanaan sumber daya manusia yang penting dan dimaksudkan untuk menarik tenaga kerja cakap yang diperlukan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi pada masa mendatang.

c) Hubungan Perencanaan dengan Seleksi

Penarikan tenaga kerja dan seleksi bersama-sama menunjukkan suatu strategi perencanaan SDM yang penting untuk memperoleh tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Fungsi perencanaan SDM memerinci jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan.

d) Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Karier

Perencanaan SDM melengkapi dan mendukung perencanaan karier dengan ramalan-ramalan mengenai lowongan-lowongan jabatan yang diperlukan. Perencanaan karier menggunakan data ini untuk memberikan harapan-harapan yang layak kepada karyawan mengenai kesempatan untuk memperoleh kemajuan.

e) Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Kompensasi

Jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap biaya kompensasi yang dikeluarkan oleh organisasi, misalnya: perencanaan sumber daya manusia memproyeksikan kebutuhan jenis tenaga kerja yang langka, maka anggaran kompensasi akan menjadi tinggi dikarenakan untuk menarik tenaga kerja yang potensi.

f) Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Kompensasi

Program-program pelatihan merupakan akibat daripada usaha-usaha perencanaan sumber daya manusia. Program-program pelatihan dapat digunakan untuk memenuhi jabatan-jabatan kosong oleh karyawan yang sudah ada.

7. Kajian Empiris Tentang Perencanaan SDM

7.1 Kajian Empiris Penelitian (Noer et al., 2008)

Perencanaan SDM yang baik, *the right men in the right place* akan dapat diraih oleh perusahaan. Penempatan pegawai yang kompeten dan tepat pada posisinya dapat tercapai dengan lebih optimal dan cepat karena perusahaan telah mengetahui dengan baik kualitas SDM yang diperlukan, bagaimana merekrutnya bila hendak menambah karyawan, juga bagaimana

mempertahankan karyawan-karyawan terbaik. Ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja karyawan, dalam penelitian ini penulis hanya meneliti tiga variabel yaitu perencanaan sdm, rekrutmen dan penempatan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan sdm, rekrutmen dan penempatan terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah PT.PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. Sampel sebanyak 65 karyawan dari 181 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan yaitu secara simultan dan parsial perencanaan sdm, rekrutmen dan penempatan berpengaruh berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7.2 Kajian Empiris Penelitian (Hayati, 2014)

Fenomena rekrutmen yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah secara terus menerus tanpa mempertimbangkan ketersediaan PNS dan peta beban anggaran belanja pegawai serta ketidakseimbangan antara kualitas jabatan PNS dalam kebutuhan organisasi, dibutuhkan sistem perencanaan sumber daya manusia yang memadai berdasarkan analisis yang akurat, terpadu, dan berkelanjutan untuk menjamin ketersediaan PNS di masa kini dan masa yang akan datang, sehingga dapat menghindari terjadinya salah urus dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana sistem perencanaan SDM PNS yang dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri untuk menganalisis perencanaan SDM berbasis komponen dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum perencanaan SDM yang dilakukan PNS di Kota Kediri sudah berjalan dengan baik namun masih menemui beberapa kendala dari segi teknis terkait pengkinian data pegawai, usulan pembentukan dan pelaksanaan pengadaan. Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia PNS

terdiri dari faktor internal yang meliputi sumber daya manusia, sistem informasi dan ketersediaan anggaran. Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi teknologi serta politik dan perundang-undangan.

7.3 Kajian Empiris Penelitian (Wulansari et al., 2015)

Keberadaan UMKM di Indonesia ternyata mampu menyerap tenaga kerja dan menyumbang PDB negara dengan prosentase yang cukup signifikan. Salah satu jenis UMKM yang ikut berperan dalam perekonomian negara adalah UMKM batik Semarang. Produk batik membawa kekhasan dan merupakan warisan leluhur yang mempunyai nilai tersendiri. Meskipun sudah banyak UMKM batik di Semarang, akan tetapi dalam perjalanannya masih menuai kendala, diantaranya adalah aspek permodalan, kurangnya promosi dan kendala internal SDM yang kurang terampil. Padahal, SDM adalah partner organisasi untuk mencapai daya saing bisnis. SDM yang berkualitas akan mampu menghasilkan ide, kreativitas, keterampilan memimpin dan keberanian membuka peluang potensi UMKM batik Semarang untuk menembus pasar global. Akan tetapi, tampaknya masalah SDM ini lebih sering dikesampingkan oleh UMKM, mengingat metode pengelolaan UMKM yang cenderung masih tradisional. Tidak menutup kemungkinan bahwa masalah SDM ini akan menjadi gunung es yang muncul dikemudian hari. Sehingga, diperlukan integrasi strategi bisnis UMKM batik Semarang dengan perencanaan SDM yang baik. Melalui analisis lingkungan eksternal-internal, yaitu penentuan matriks Internal-Eksternal (IE) dengan analisis SWOT serta hasil analisis kebutuhan demand-supply tenaga kerja, maka kebijakan dan program SDM dapat dirumuskan. Pada akhirnya, aktivitas perekrutan, pelatihan dan pengembangan, rencana karir dan sistem kompensasi akan menjadi strategi perencanaan SDM bagi UMKM dengan tujuan untuk mencapai daya saing bisnis UMKM.

7.4 Kajian Literatur (Hasnadi, 2019)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen utama dan sebagai penentu keberhasilan dan kegagalan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan sangat membutuhkan SDM yang kompeten agar dapat menunjang keberhasilan dan pencapaian tujuan. SDM merupakan penggerak dari suatu sistem dan semua fasilitas, aset, kurikulum, sarana, prasarana serta semua sumber daya lainnya. Semua sumber daya pendidikan tidak dapat berfungsi secara optimal apabila tidak didukung dengan ketersediaan SDM. Lembaga pendidikan perlu melakukan suatu perencanaan SDM pendidikan yang bersifat strategis, terintegrasi, saling berkaitan, dan menyeluruh melalui manajemen SDM pendidikan dalam mengoptimalkan peran dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan yang diinginkan di masa akan datang. Dengan adanya perencanaan SDM Pendidikan, maka dapat memberikan arah bagi lembaga pendidikan secara keseluruhan tentang SDM yang dibutuhkan, kegiatan SDM yang akan dikelola dan dikembangkan, dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga maupun bagi pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga dapat diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang lembaga pendidikan.

7.5 Kajian Literatur (Setiyati & Hikmawati, 2019)

Perencanaan SDM merupakan hal yang paling awal yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi/perusahaan yang bertujuan untuk membentuk manajemen SDM yang lebih baik. Semua organisasi/perusahaan harus menentukan masa depannya dengan berbagai rencana yang relevan dengan tuntutan jaman. Pada saat sekarang perubahan lingkungan sangat cepat sehingga organisasi/perusahaan harus bisa mengikuti perubahan dengan tepat dan cepat. Organisasi/perusahaan harus mampu mengantisipasi dan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Untuk itu perencanaan SDM

akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, dan proses restrukturisasi organisasi selalu membayangi kehidupan organisasi. Organisasi yang tidak didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik dari aspek kuantitas, kualitas, strategi, dan operasional yang baik, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan sulit mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dimasa yang akan datang. Agar perencanaan SDM bisa berhasil, maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, antara lain : faktor lingkungan, keputusan- keputusan organisasi, faktor-faktor persediaan karyawan.

8. Rangkuman

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Ada empat kegiatan yang harus dilakukan oleh perencanaan sumber daya manusia yaitu : 1) menginvestasi persediaan sumber daya manusia; 2) memprediksi sumber daya manusia; 3) penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia; 4) memonitor dan mengevaluasi.

9. Soal Latihan

- a) Jelaskan apa yang dimaksudkan dengan perencanaan SDM?
- b) Mengapa suatu organisasi perlu melakukan perencanaan SDM?
- c) Berikan contoh sederhana perencanaan SDM pada suatu UMKM!
- d) Jelaskan tentang proses perencanaan SDM dalam suatu organisasi?
- e) Jelaskan manfaat anda mempelajari materi perencanaan SDM?

BAB 4

REKRUTMEN dan SELEKSI

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang rekrutmen dan seleksi dalam organisasi

B. Indikator Pembelajaran

- a) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian rekrutmen dan seleksi;
- b) Mampu memahami dan menjelaskan bagaimana mencari dan menarik calon karyawan;
- c) Mampu memahami dan menjelaskan tata cara seleksi calon karyawan;
- d) Mampu memahami dan menjelaskan tata cara pemeriksaan kesehatan;
- e) Mampu memahami dan menjelaskan tata cara pengecekan referensi;
- f) Mampu memahami dan menjelaskan tata cara laporan hasil seleksi;

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Rekrutmen

Banyak pengertian dan definisi mengenai rekrutmen, tetapi pada dasarnya mempunyai pengertian sama. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Menurut (A. A. P. Mangkunegara, 2010) bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Menurut (Simamora, 2006) rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Menurut (S. Schuler & Jackson, 1997) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Menurut (Schermerhorn, 2012) rekrutmen adalah suatu proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

Menurut (Gomes, 2010) rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.

Menurut (Zainun, 2010) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial untuk mengisi kekosongan jabatan.

Tujuan dari rekrutmen ini adalah :1) menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat; 2) agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan; Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum

lama bekerja;3) untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan;4) untuk memenuhi tanggungjawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja.

2. Mencari dan Menarik Calon

Sebuah proses rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan berakhir sampai lamaran mereka diterima. Tahap berikutnya setelah persiapan untuk melakukan rekrutmen selesai dikerjakan adalah mencari calon sebanyak jumlah yang diperlukan yang akan diseleksi mencari orang yang dianggap paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan.

a) Mencari dari Dalam

Yang dimaksud dengan mencari dari dalam adalah memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudah tersedia di dalam organisasi kita sebelum mencarinya di luar atau keluar perusahaan.

- Meminta bantuan karyawan lama
- Mencari dari Arsip (Bank Data) Pelamar
- Mengumumkan secara Terbuka di dalam Perusahaan.

b) Mencari dari Luar

Cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber-sumber luar. Cara-cara tersebut mulai dari memasang iklan, menggunakan jasa kantor Dinas Tenaga Kerja, sampai menggunakan pembajak. Cara-cara tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

- Memasang Iklan Lowongan
 - Menyusun iklan lowongan
 - Tetapkan dahulu target audiennya
 - Rancang isi iklan
 - Ukuran iklan
 - Pilihan media

- Iklan terbuka dan tersamar
- Memanfaatkan Jasa Dinas Tenaga Kerja Setempat
- Memanfaatkan Jasa Pencari/Penyalur Tenaga Kerja
- Menggunakan Jasa Konsultan dan Head Hunter
- Rekrutmen langsung di kampus
- Rekrutmen melalui organisasi profesi
 - Perhimpunan Manajemen SDM Indonesia
 - Indonesia Marketing Association(IMA)
 - Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI)
 - Ikatan Financial Ekssekutif Indonesia
 - Ikatan Sekretaris Indonesia (ISI)
 - Persatuan Insinyur Indonesia (PII)

3. Seleksi Calon

Pada tahap ini, kita harus melaksanakan beberapa kegiatan yang tujuannya memilih calon di antara beberapa calon yang akan kita tawari pekerjaan atau jabatan yang memang harus diisi. Tujuan dari tahap seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Adapun cara-cara dalam seleksi calon adalah sebagai berikut :

- a) Skrining Lamaran
- b) Tes mengisi Formulir Lamaran
- c) Tes Kemampuan dan Pengetahuan
 - Tes Kemampuan Numeracy
 - Tes Intelegensi
 - Tes kemampuan dan Ketrampilan Teknis
 - Tes kemampuan Umum
 - Tes Psikologi
 - Tes *Dexterity*
- d) Wawancara

- e) Kegiatan Penyelesaian dan Tindak Lanjut

4. Pemeriksaan Kesehatan

Pemeriksaan kesehatan calon pegawai sudah menjadi standar prosedur normal yang ditetapkan baik oleh instansi pemerintah maupun perusahaan. Tujuan utama dari pemeriksaan kesehatan calon pegawai adalah untuk meyakinkan bahwa calon pegawai tersebut berada dalam kondisi fisik dan mental yang sehat dan prima.

5. Pengecekan Referensi

Pengecekan referensi adalah suatu usaha untuk memperoleh informasi yang tepat mengenai latar belakang dan sifat calon. Informasi jenis ini terutama diperlukan bila calon pernah bekerja di perusahaan lain. Informasi yang diperlukan pertama-tama adalah berupa konfirmasi atas keterangan yang telah diberikan oleh calon dalam lamaran mereka atau selama wawancara. Selain itu, yang terpenting adalah untuk mengecek tentang karakter calon yang berkaitan dengan moralitas calon, misalnya apakah karyawan itu jujur dan dapat dipercaya dalam hal pengelolaan uang.

Pengecekan harus dilaksanakan sebelum calon dipanggil untuk wawancara akhir dan harus ada laporan tertulis mengenai hasil pengecekan tersebut oleh pejabat yang melakukannya. Pengecekan ke perusahaan tempatnya sekarang bekerja harus dilakukan tetapi hanya setelah pelamar ditawarkan pekerjaan dan menandatangani surat penawaran kerja.

6. Laporan Hasil Seleksi

Apabila seluruh proses seleksi telah selesai, petugas yang melakukan seluruh proses akuisisi harus membuat laporan untuk diajukan kepada pimpinan unit yang membutuhkan orang dan kepada atasannya.

Pada perusahaan yang telah menerapkan sistem informasi yang terintegrasi laporan seperti itu dapat dibuat tanpa kertas dengan melalui fasilitas "email" internal. Laporan hasil seleksi juga harus dilengkapi dengan penjelasan tentang hasil pemeriksaan kesehatan dan pengecekan referensi serta usulan tentang syarat-syarat dan kondisi kerja yang akan dimaksudkan dalam surat penawaran kerja atau perjanjian kerja dengan calon yang bersangkutan.

7. Kajian Empiris Rekrutmen dan Seleksi

7.1 Kajian Empiris Penelitian (Wulandari & Winarningsih, 2016)

(Wulandari & Winarningsih, 2016) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan" pada Koperasi Serba Usaha Srikandi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha Srikandi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Serba Usaha Srikandi dengan jumlah sampel sebesar 50 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menghitung besarnya koefisien regresi guna menunjukkan besarnya pengaruh variabel rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengujian hipotesis menggunakan uji goodness of fit dengan uji F dan uji pengaruh parsial dengan uji t. Hasil pengujian uji goodness of fit dengan uji F menunjukkan bahwa variabel bebas rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu $0,000 < 0,05$. Dan hasil uji pengaruh parsial dengan uji t menunjukkan bahwa variabel rekrutmen mempunyai tingkat signifikansi $0,002 < 0,05$, variabel seleksi mempunyai tingkat signifikansi $0,028 < 0,05$, dan variabel penempatan karyawan mempunyai tingkat signifikansi

0,027 < 0,05. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan secara parsial rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

7.2 Kajian Empiris Penelitian (Atmajati & Mansur, 2017)

Penelitian (Atmajati & Mansur, 2017) berjudul “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Tenaga Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Papua Jayapura”. ABSTRAK Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Bank Papua Jayapura, untuk mengetahui variabel manakah yang lebih dominan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Bank Papua Jayapura.. Jumlah Populasi di PT Bank Papua Jayapura adalah 457 karyawan. Jumlah populasi yakni sebanyak 91 responden. Model analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap produktivitas kerja hal ini dibuktikan dengan membandingkan tingkat signifikan alpha 0,05 dengan nilai probabilitas rekrutmen 0,000. Dengan demikian $0,000 < 0,05$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Seleksi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hal ini dibuktikan dengan membandingkan tingkat signifikan alpha 0,05 dengan nilai probabilitas seleksi 0,158. Dengan demikian $0,158 > 0,05$ maka H_a ditolak dan H_0 diterma. Penempatan tenaga kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hal ini dibuktikan dengan membandingkan tingkat signifikan alpha 0,05 dengan nilai probabilitas penempatan tenaga kerja 0,000. Dengan demikian $0,05 > 0,000$ maka H_a diterma dan H_0 ditolak. Penempatan tenaga kerja mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap produktivitas kerja. Hal ini dibuktikan pada tabel 4.12 bahwa variabel nilai korelasi parsial penempatan tenaga kerja sebesar 0,468 lebih besar dari nilai korelasi parsial rekrutmen.

7.3 Kajian Empiris Penelitian (Palembang et al., 2017)

Penelitian (Palembang et al., 2017) berjudul “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado)”. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dan sampel dari Penelitian ini adalah keryawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Analisis data berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, analisis regresi linier berganda, uji koefisien determinan, uji sinifikan simultan, dan uji sinifikan parameter individual. Hasil penelitian yang didapat melalui uji regresi linier berganda, yaitu rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji koefisien determinan rekrutmen mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 24,7%. Saran, untuk PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado, untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan.

7.4 Kajian Empiris Penelitian (Syafitri & Chairael, 2019)

(Syafitri & Chairael, 2019) melakukan penelitian dengan judul” Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja Dan Kualitas Sdm Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Padang)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi, penempatan kerja dan kualitas SDM terhadap produktivitas kerja pada karyawan Bank Syariah Mandiri KC Padang. Populasi dan sampel dalam penelitian iniberjumlah 80 karyawan, teknik pengambilan sampelnya disebut penelitian populasi atau sensus, dimanaapabila populasi lebih kecil dari 100 responden hendaknya semuanya diambil sebagai sampel. Teknik analisa data yang digunakan adalah metode

Regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS 23,0. Dari hasil penelitian ditemukan secara parsial rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja sedangkan kualitas SDM secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, secara simultan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja dan kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

7.5 Kajian Empiris Penelitian (Sari et al., 2019)

Judul penelitian (Sari et al., 2019) adalah “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Non PNS (Studi Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin)”. Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai pemerintah Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin, (2) menganalisis pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai pemerintah Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin, (3) menganalisis pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai pemerintah Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kausalitas. Populasi penelitian adalah Pegawai Pemerintah Non PNS pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin dan teknik yang digunakan dalam menentukan sampel adalah probability sampling; simple random sampling dimana populasi dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan teknik kuesioner. Teknik analisis data menggunakan persamaan regresi berganda (multiple regression) dengan menggunakan program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah non PNS Dinas

Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin, (2) seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin, (3) penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin, dan (4) penempatan adalah variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pemerintah non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin.

8. Rangkuman

Banyak pengertian dan definisi mengenai rekrutmen, tetapi pada dasarnya mempunyai pengertian sama. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Pada hakekatnya rekrutmen dan seleksi merupakan upaya organisasi untuk mencari calon karyawan yang dapat mendukung organisasi dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Calon tenaga kerja yang akan direkrut dapat diambil dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Perekrutan tenaga kerja dari dalam biasanya dilakukan oleh organisasi/perusahaan yang telah lama berjalan dan memiliki sistem karier yang baik. Perekrutan tenaga kerja dari dalam memiliki keuntungan, diantaranya adalah tidak mahal, promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan dedikasi pegawai, dan tidak diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama, karena sudah terbiasa dengan suasana yang ada. Namun demikian perekrutan dari dalam juga berarti terjadinya pembatasan terhadap bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi dan mengurangi peluang masuknya pemikiran baru.

9. Soal Latihan

- a) Jelaskan tentang pengertian rekrutmen dari beberapa ahli?
- b) Jelaskan proses rekrutmen karyawan dalam suatu organisasi?
- c) Jelaskan tentang sumber-sumber informasi tentang kebutuhan tenaga kerja?
- d) Mengapa dalam perekrutan karyawan ada proses pemeriksaan kesehatan karyawan?
- e) Jelaskan manfaat mempelajari materi bab rekrutmen dan seleksi?

BAB 5

PENGEMBANGAN SDM

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang pengembangan SDM.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian pengembangan sumber daya manusia;
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian pendidikan;
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian pelatihan;
- 4) Mampu memahami dan menjelaskan sasaran pelatihan.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi suatu perusahaan.

Pengembangan SDM dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam waktu tertentu untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusianya dalam entitas organisasi tersebut dan pada akhirnya meningkatkan produktifitas

organisasi secara menyeluruh (Mulyadi, 2016). Selain itu, tujuan dari pengembangan sumber daya manusia ini agar bisa melahirkan perubahan sikap karyawan yang positif. Maka dari itu, dalam sebuah perusahaan juga diperlukan divisi khusus pengembangan sumber daya manusia. Sehingga nantinya ada yang membantu karyawan perusahaan dalam mengembangkan kepribadian yang personal. Selain itu, seorang karyawan juga bisa memiliki keterampilan yang bersifat organisasional. Adapun pengembangan tersebut biasanya dimulai dari proses on boarding kemudian memberikan kursus dan seminar bagi karyawan. Bukan hanya itu, harus juga menyediakan sebuah tool. Di mana tool ini memiliki kegunaan dalam membantu karyawan dalam pekerjaan maupun hal lainnya. Pada dasarnya sebuah perusahaan yang sukses tentu memiliki pengembangan sumber daya manusia yang baik, karena dalam menerapkan hal ini tentu diberikan sebuah pengetahuan mengenai bisnis. Selain itu, seorang karyawan juga bisa menghasilkan kinerja yang baik. Perlu diketahui bahwa divisi pengembangan sumber daya manusia ini menjalankan tugasnya pada tahap penerimaan karyawan baru. Di mana semua karyawan yang diterima harus dilatih oleh divisi ini terlebih dahulu sebelum bekerja di perusahaan. Selain dilatih juga dibekali dengan sebuah pembelajaran yang sangat penting tentang perusahaan.

Organisasi harus memperhatikan *skills*, *knowledge* dan *ability* (SKA) atau kompetensi yang harus dipenuhi. Pengembangan seringkali dilakukan secara tumpang tindih dengan arti pelatihan atau pendidikan. Menurut (Singodimedjo, 2002), pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan SDM menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Arti dari pengembangan karyawan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan ketrampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

Dalam penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia ini pada dasarnya hanya memberikan sebuah pendidikan dan pengembangan keterampilan. Namun bukan hanya itu saja, divisi SDM juga mengajarkan mengenai loyalitas dalam bekerja. Untuk penjelasan lebih lanjut, bisa simak paparan berikut ini yang membahas mengenai strategi pengembangan SDM. Adapun strategi dalam pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

- a) Memberikan Penghargaan Kepada Karyawan, penghargaan dapat diartikan sebuah perilaku dalam menghargai atas pencapaian atau prestasi yang dimiliki oleh karyawan. Di mana penghargaan ini memiliki banyak jenis seperti memberikan kenaikan gaji, memberikan hadiah seperti mobil, maupun penghargaan lainnya.

Tujuan dari pemberian penghargaan ini agar karyawan lain bisa termotivasi. Nantinya diharapkan akan banyak karyawan yang termotivasi menjadi lebih baik dalam memberikan sebuah kontribusi terhadap pengembangan perusahaan. Contoh kontribusi yang bisa dilakukan adalah seperti memiliki keahlian yang tinggi dalam presentasi, sehingga perusahaan lain bisa dengan mudah melakukan kerja sama karena melihat dari cara presentasi salah satu karyawan yang sangat baik.

- b) Mengadakan Program Pelatihan, program pelatihan ini nantinya akan diikuti oleh karyawan perusahaan. Dalam program pelatihan ini juga terdiri dari beberapa jenis yang ditawarkan. Seperti skill training, pelatihan ulang, creativity training, cross functional training, serta team training. Skill training ini dilakukan untuk melatih dalam mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Selain itu, ada juga creativity training yang bertujuan untuk melatih kreativitas yang dimiliki karyawan perusahaan. Sehingga nantinya kreativitas tersebut bisa dikembangkan agar menjadi lebih baik. Untuk team training ini memberikan pelatihan bagaimana melakukan kerja sama dalam satu tim.
- c) Memberikan Kesempatan Untuk Menuangkan Ide, strategi yang pertama adalah dengan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk menyalurkan ide yang dimiliki. Di mana ide yang disalurkan ini seperti bagaimana rancangan produk dalam suatu perusahaan untuk kedepannya. Karena sebuah ide yang dikeluarkan oleh karyawan harus didengar dan dipertimbangkan jika sesuai. Sehingga nantinya jika perusahaan menyetujui ide atau gagasan tersebut bisa membuat produk atau layanan baru yang

berbeda dan terlihat menarik. Disisi perusahaan, produk baru ini akan membuat bisnis yang berpotensi untuk mendapatkan keuntungan lebih banyak. Disisi karyawan yang menuangkan ide, ini akan membuat mereka merasa dihargai. Dan disisi konsumen, mereka akan lebih banyak mendapatkan pilihan produk atau layanan yang bisa dipilih.

2. Pengertian Pendidikan

Pengertian pendidikan sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya di masa yang akan datang.

Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan terdiri dari masukan (sarana pendidikan) dan keluaran (perubahan perilaku) serta faktor yang mempengaruhi proses pendidikan yang pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua :

- a) Perangkat lunak (*software*) yang mencakup antara lain : kurikulum, organisasi pendidikan, peraturan, metode dan sebagainya.
- b) Perangkat Keras (*hardware*), yaitu fasilitas yang mencakup: gedung, perpustakaan, alat bantu peraga dan sebagainya.

3. Pengertian Pelatihan

Menurut (Pareek, 1984) pelatihan adalah pelatihan dan pengembangan didefinisikan sebagai praktek jalan manusia yang fokus adalah mengidentifikasi, menilai dan melalui pembelajaran yang direncanakan

membantu pengembangan kompetensi kunci yang memungkinkan orang untuk melakukan pekerjaan saat ini atau masa depan.

Menurut (Sudjana, 2016) pelatihan adalah upaya pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi (instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, perusahaan) untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi sehingga pelatihan dapat diartikan sebagai kegiatan edukatif untuk membawa keadaan perilaku peserta pelatihan saat ini kepada perilaku yang lebih baik sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang mengandung proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan, waktu yang relatif singkat dan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

(Sutrisno, 2011) mengemukakan pelatihan menyangkut usaha-usaha berencana yang diselenggarakan agar supaya dicapai penguasaan akan ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Dengan posisi sebagai elemen penting dalam manajemen strategi. Eksistensi pelatihan mendapat semacam nilai tambah khususnya berkenaan dengan persepsi manajer. Menurut (Sudjana, 2016), perencanaan strategi yang melibatkan pelatihan meliputi berbagai komponen yaitu :

- a) Menentukan tingkat *skills* karyawan saat ini;
- b) Menyeleksi tempat yang paling fleksibel dan menjadwalkan program;
- c) Memilih metode pelatihan yang paling tepat;
- d) Mengumpulkan dan mengembangkan materi pelatihan; dan
- e) Mengevaluasi pelatihan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan beberapa pengertian yang terkait dengan pelatihan, yaitu :

- a) Adanya proses pembelajaran yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan.
- b) Adanya proses pendidikan yang dilakukan secara teratur, sistematis dan terencana.
- c) Orientasi belajar lebih menekankan pada hal-hal yang praktis, fungsional, aplikatif sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan
- d) Menggunakan waktu yang relatif singkat.
- e) Memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemandirian peserta pelatihan
- f) Ditekankan kepada perbaikan kinerja peserta pelatihan dalam melaksanakan tugas.

4. Sasaran Pelatihan

Sasaran pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan produktivitas kerja
- b) Meningkatkan mutu kerja
- c) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
- d) Meningkatkan moral kerja
- e) Menjaga kesehatan dan keselamatan
- f) Menunjang pertumbuhan pribadi.

5. Kajian Empiris Pelatihan dan Pengembangan SDM

5.1 Kajian EMpiris Penelitian (Wiguna, 2015)

(Wiguna, 2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Area Bali Selatan”, menyatakan bahwa karyawan merupakan aset penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan, agar karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik

perusahaan perlu memperhatikan segala faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Area Bali Selatan. Metode yang digunakan dalam menentukan responden adalah metode sensus, yang kemudian diuji menggunakan teknik analisis regresi linear berganda yang sebelumnya telah lolos uji validitas dan uji realibilitas. Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan, komunikasi, pendidikan dan pelatihan baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan hendaknya lebih memperhatikan hal-hal yang terkait dengan fasilitas pendidikan dan pelatihan, komunikasi karyawan, penyelesaian tugas dengan baik dan dari segi kepemimpinan mampu mendelegasikan wewenang dengan lebih baik.

5.2 Kajian EMpiris Penelitian (Sulistyo et al., 2016)

Penelitian (Sulistyo et al., 2016) berjudul” Pengaruh Pendidikan Dan Latihan Profesi Guru (PLPG), Kedisiplinan Guru, Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Di SMP Masehi Jepara”. Hal yang diutarakan dalam penelitiannya adalah bahwa SMP Masehi Jepara merupakan salah satu SMP swasta yang ikut berperan aktif dalam dunia pendidikan. Sebagai sekolah swasta tentu dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik kepada siswa nya. Pelayanan yang baik dapat diberikan apabila sumber daya manusia yang ada, terutama guru-guru yang mengajar mempunyai kualitas yang baik. Dalam rangka peningkatan kualitas tersebut, SMP Masehi memberikan bekal kepada guru- gurunya dengan DIKLAT yang diadakan secara rutin, peningkatan kompetensi guru dengan menggali kemampuan guru. Di samping DIKLAT, kedisiplinan guru juga menunjang dalam kinerja guru. Permasalahan yang muncul adalah apakah ada hubungan antara DIKLAT, Kedisiplinan dan

Kompetensi dengan Kinerja Guru dalam proses pembelajaran? Penelitian ini mengambil sampel 50 guru tetap yang mengajar di SMP Masehi Jepara. Hasil dari penelitian ini dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut : Persamaan regresi yang mencerminkan pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini adalah : $Y = -140 + 0,205 X_1 + 0,185 X_2 + 0,275 X_3$. Diantara ketiga variable yaitu diklat profesi guru, kedisiplinan dan kompetensi, diklat mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja guru di SMP Masehi Jepara. Hal ini ditunjukkan dalam hasil uji t sebesar 2,616. Sedangkan variable yang pengaruhnya paling kecil adalah kedisiplinan dengan nilai t hitung sebesar 2,290. Nilai determinasi sebesar 0,722 artinya variable terikat mampu menjelaskan variable bebas sebesar 72,2%, sedangkan 27,8 dijelaskan oleh variable lain diluar penelitian.

5.3 Kajian Empiris Penelitian (Julianry et al., 2017)

(Julianry et al., 2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi Dan Informatika”. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa tinggi rendahnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi kerja karyawan Keminfo dalam meningkatkan kinerja karyawannya serta dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya dan hal ini berhubungan dengan penilaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) oleh Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan). Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan memahami serta menganalisis pengaruh dari pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi Keminfo. Penelitian ini bersifat konfirmatory. Variabel latennnya adalah pelatihan dan motivasi, sedangkan untuk variabel teramatinya adalah kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan

interview, peneliti juga menghimpun informasi melalui kuesioner yang menggunakan skala Likert. Peneliti melakukan uji reliabilitas terhadap data yang diperoleh dan selanjutnya menggunakan analisis deskriptif dan analisis Structural Equation Model (SEM). Dari hasil analisis data dapat diketahui variabel pelatihan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi. Untuk variabel motivasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, Sedangkan untuk variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi serta kinerja karyawan juga signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

5.4 Kajian Empiris Penelitian (Kahpi et al., 2017)

Penelitian (Kahpi et al., 2017) berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening”. Informasi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan karyawan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Juga untuk mengetahui apakah kompetensi pegawai memediasi pelatihan pegawai dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di PDAM Lebak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif, dengan menggunakan metode penelitian kausalitas. Penelitian ini dilakukan di PDAM Lebak. Sampel sebanyak 71 responden dan data dianalisis menggunakan WarpPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1). pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2). motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3). pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, 4). motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, 5). kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai. Kompetensi secara parsial memediasi antara pelatihan karyawan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan.

5.5 Kajian Empiris Penelitian (Mustikawati & Qomariah, 2020)

Judul dari penelitian (Mustikawati & Qomariah, 2020) adalah “The Effect of Education, Training and Competency on Teacher Performance”. adapun hasil dari penelitian ini adalah bahwa guru adalah garda terdepan dalam memajukan pendidikan di Indonesia. Masa depan pendidikan sangat tergantung pada bagaimana guru mengarahkan dan mendidik anak didiknya untuk mendapatkan pendidikan dan pengajaran yang terbaik untuk masa depan bangsa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja guru di SMKN 4 Bondowoso. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 95 responden. Pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM) menggunakan WarpPLS. Hasil analisis data menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

5.6 Kajian Empiris Penelitian (Kurniawan, 2012)

Judul penelitian (Kurniawan, 2012) adalah “Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar”. Informasi yang dapat diperoleh dari penelitian adalah bahwa studi ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja serta kinerja karyawan. Analisis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan alpha 5% untuk menguji signifikansi variabel penelitian. Data diperoleh dari karyawan tetap

Bank Sulselbar yang ditetapkan sebagai sampel berdasarkan teknik cluster random sampling. Total responden adalah 184 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner (sebagai instrumen utama), wawancara, pengamatan, dan dokumen tasi. Hasil analisis (pada tingkat signifikansi 5%) menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, 4) pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, 5) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 7) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, 8) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan 9) motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.7 Kajian Empiris Penelitian (Panjaitan, 2017)

(Panjaitan, 2017) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Indojoya Agrinusa". Hasil yang diperoleh adalah bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada PT. Indojoya Agrinusa. Analisa korelasi product moment diketahui bahwa terdapat pengaruh positif antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan korelasi sebesar 0,54. Berdasarkan interpretasi tersebut maka pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada kategori sedang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa telah terjadi pengaruh positif antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada PT. Indojoya Agrinusa. Hasil uji signifikan, diperoleh t-hitung sebesar 5,8448. Selanjutnya harga t-

hitung tersebut dibandingkan dengan harga t-tabel dengan tingkat kesalahan 5% dan $dk=83$, maka diperoleh nilai t-tabel berada diantara 2,000 dan 1,980. Dengan demikian dapat dilihat bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel dan t-hitung berada pada daerah H_a (hipotesa alternatif). Jadi kesimpulannya koefisien korelasi antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai sebesar 5,8448 adalah signifikan dan Hipotesa Alternatif diterima, artinya koefisien tersebut dapat digeneralisasikan atau dapat berlaku pada populasi di mana sampel yang 85 orang diambil. Perhitungan koefisien determinant diperoleh bahwa terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 29,16%. Dan sisanya sebesar 70,84% dipengaruhi oleh faktor lain di luar daripada penelitian ini.

6. Rangkuman

Organisasi harus memperhatikan *skills*, *knowledge* dan *ability* (SKA) atau kompetensi yang harus dipenuhi. Pengembangan seringkali dilakukan secara tumpang tindih dengan arti pelatihan atau pendidikan. pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan enguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan SDM menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Arti dari pengembangan karyawan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun

pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

7. Soal Latihan

- a) Jelaskan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan SDM?
- b) Upaya apa saja untuk dapat mengembangkan SDM?
- c) Jelaskan tujuan organisasi melakukan pelatihan bagi karyawannya?
- d) Komponen apa saja yang terdapat dalam unsur pelatihan?
- e) Jelaskan manfaat mempelajari pelatihan dan pengembangan SDM?

BAB 6

KEPUASAN KERJA

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang kepuasan kerja.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian kepuasan kerja.
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan factor yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan dampak kepuasan dan ketidakpuasan.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan suatu reaksi emosional yang kompleks. Selain itu kepuasan juga bisa diartikan sebagai suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja antara sesama karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal menyangkut factor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja ini juga mewakili perbedaan antara harapan dan pengalaman karyawan yang dia peroleh dari pekerjaannya. Semakin besar perbedaan antara harapan dan pengalaman (dalam hal ini tidak terpenuhinya harapan), semakin besar pula ketidakpuasannya.

(Handoko, 2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan

timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pendapat tersebut didukung oleh (Strauss & Sayles, 1990) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri dari seorang karyawan.

(Davis & Newstorm, 2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja. Sedangkan menurut (M. S. P. Hasibuan, 2016) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan kinerja.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) kepuasan kerja merupakan kadar kesenangan dalam diri seorang karyawan atas peran dan pekerjaannya dalam suatu perusahaan. Tingkat kepuasan umumnya dipengaruhi atas adanya timbal balik yang sesuai harapan. Keadaan lingkungan kerja yang kolaboratif pun akan mendorong tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja. Selain itu, karyawan pun akan merasa puas jika pekerjaannya mendapat umpan balik yang baik. Dengan demikian, karyawan akan merasa pekerjaan dirinya dihargai dan diperhatikan.

Menurut (Luthans, 2014) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting oleh perusahaan. Menurut (Yukl, 2005) kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. (P. Siagian, 2009) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, , kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Dari beberapa definisi maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh

karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja, disiplin dan moral kerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi pada karyawan itu sendiri.

Para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka sekurangnya dengan tiga alasan :

- a) Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.
- b) Telah diperagakan bahwa karyawan yang puas mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia lebih panjang.
- c) Kepuasan pada pekerjaan.

Menurut (As'ad, 2013) penelitian di bidang kepuasan kerja, terdapat tiga macam arah, yaitu :

- a) Usaha untuk menemukan factor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya.
- b) Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku karyawan seperti : produktivitas, absentesme, kecelakaan kerja, labour turn over, dsb.
- c) Dalam rangka usaha mendapatkan rumusan yang lebih tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja.

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan

sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Factor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kerja kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Factor-faktor yang memberikan kepuasan menurut (Handoko, 2011) adalah sbb:

- a) Factor individual, meliputi umur, kesehatan dan watak.
- b) Factor social, meliputi hubungan kekeluargaan , pandangan bekerja, kebebasan.
- c) Factor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, kondisi kerja dll.

Menurut (Gilmer, 1996) factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a) Kesempatan untuk maju;
- b) Keamanan kerja;
- c) Gaji yang diterima;
- d) Perusahaan dan manajemen;
- e) Pengawasan;
- f) Factor intrinsic dari pekerjaan;
- g) Kondisi kerja;
- h) Aspek social dalam pekerjaan;
- i) Komunikasi;
- j) Fasilitas.

Sedangkan factor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja di dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah sbb:

- a) Kebijakan perusahaan;
- b) Supervisor;
- c) Kondisi kerja;
- d) Gaji.

3. Dampak Kepuasan Dan Ketidakpuasan

a) Dampak Terhadap Produktivitas

Hubungan antara produktivitas dengan kepuasan kerja sangat kecil. Produktivitas dipengaruhi oleh banyak factor moderating di samping kepuasan kerja. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

b) Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja.

Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. lain halnya dengan berhenti dan keluarnya dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

c) Dampak Terhadap Kesehatan

Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negative juga pada yang lainnya.

4. Kajian Empiris Tentang Kepuasan Kerja

4.1 Kajian Empiris Penelitian (Changgriawan, 2017)

(Changgriawan, 2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production”. Informasi yang didapat dari peneliti ini adalah bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di One Way Production. Pengambilan sample menggunakan convenience sampling sehingga didapatkan jumlah responden sebanyak 109 orang. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan disertai uji F (simultan) dan uji t (parsial). Proses pengolahan data menggunakan SPSS 21.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.2 Kajian Empiris Penelitian (Kharisma et al., 2019)

Penelitian yang dilakukan oleh (Kharisma et al., 2019) berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hipotesis pertama menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hipotesis ketiga menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi merupakan variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Pharos Indonesia Surabaya, pada bagian gudang, IT, quality control, accounting, marketing dan Ka.Bag. Operasional. Sampel dalam penelitian berjumlah 125 responden, penelitian dipilih dengan

menggunakan teknik simple random sampling. Data penelitian dikumpulkan dari hasil responden dan dianalisis dengan regresi linier, uji kelayakan model, koefisien determinasi, uji t dan uji analisis jalur (Path Analysis) . Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.

4.3 Kajian Empiris Penelitian (Kosasih, 2018)

Judul penelitian yang dilakukan oleh (Kosasih, 2018) adalah “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten”. Hasil penelitiannya adalah bahwa penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena belum optimalnya kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten. Salah satu faktor yang melatar belakangnya adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai yang disebabkan belum optimalnya kepemimpinan transformasional, rendahnya budaya organisasi dan terbatasnya motivasi kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten. Pendekatan yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan deskriptif dan verifikatif. Sampel penelitian adalah 284 pegawai PDAM di Propinsi Banten dengan ukuran populasi 1.092 pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menemukan

bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 23,32%, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 8,12% dan pengaruh langsung motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 10,28%. Secara simultan, pangaruh variabel bebas terhadap kepuasan kerja pegawai adalah 69,02%, sisanya sebesar 30,98% merupakan faktor lain yang tidak diteliti namun turut memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Sementara pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai adalah 81,70%, sisanya 18,30% merupakan faktor lain yang tidak diteliti tetapi turut berpengaruh.

4.4 Kajian Empiris Penelitian (Fitrio et al., 2019)

(Fitrio et al., 2019) melakukan penelitian dengan judul “The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment”. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi di Sekolah Tinggi Ekonomi Indragiri Rengat. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 34 orang yang diisi oleh dosen Fakultas Ekonomi Indragiri Rengat. Penelitian ini menggunakan metode Sampling Jenuh, dimana seluruh populasi sebagai sampel penelitian ini. Untuk mengumpulkan semua data, penelitian ini menggunakan teknik Kuesioner Tertutup. Penelitian ini menggunakan Skala Likert sebagai teknik pengukuran data. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) sebagai teknik analisis data yang dioperasikan dengan aplikasi Smart PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku

kewargaan organisasi (OCB), (2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB), (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (4) komitmen organisasional memediasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kewargaan organisasional.

4.5 Kajian Empiris Penelitian (Monica & Putra Surya, 2017)

Monica & Putra Surya, 2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention”. Informasi yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah bahwa penelitian ini bertujuan untuk 1) mengetahui pengaruh stres kerja terhadap turnover intention, 2) mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap turnover intention, dan 3) mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention. Penelitian dilakukan pada dua hotel di Desa Mas, Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar, Bali yaitu Hotel Taman Harum dan Hotel Bali Spirit. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 83 orang. Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner yang menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 30 indikator. Teknik analisis data adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention. Hasil yang didapatkan selanjutnya yaitu, komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Penelitian juga mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

5. Rangkuman

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting. Karena terbukti manfaatnya bagi kepentingan individu, industry dan masyarakat. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapi dalam perusahaan atau organisasi. Sikap karyawan ini ada positif dan negative. Sikap positif karyawan

terhadap pekerjaan diindikasikan dengan mereka puas terhadap pekerjaan. Sedangkan sikap negative karyawan terhadap pekerjaan terlihat dari ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Pihak perusahaan harus memberikan perhatian terhadap factor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan.

6. Soal Latihan

- a) Jelaskan pengertian kepuasan kerja?
- b) Mengapa karyawan merasa puas bekerja dalam suatu perusahaan?
- c) Mengapa karyawan merasa tidak puas dalam bekerja?
- d) Factor apa saja yang dapat membuat karyawan puas dan tidak puas dalam bekerja?
- e) Jelaskan manfaat mempelajari kepuasan dan ketidakpuasan kerja?

BAB 7

DISIPLIN KERJA

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang disiplin kerja.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian disiplin kerja;
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan pentingnya disiplin kerja;
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan factor yang mempengaruhi disiplin kerja
- 4) Mampu memahami dan menjelaskan pelaksanaan disiplin kerja;
- 5) Mampu memahami dan menjelaskan hubungan disiplin dengan produktivitas kerja.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Disiplin Pegawai

Penyesuaian dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang ditetapkan kepadanya, akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan. Demikian juga kehidupan dalam suatu perusahaan akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Dengan kata lain, disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

(Singodimedjo, 2002) mengatakan, disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati peraturan serta norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam arti sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan (Siagian, 2015).

Menurut (Gary Dessler, 2015), pengertian disiplin adalah suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum seseorang bawahan karena melanggar aturan atau prosedur.

Menurut (Hasibuan, 2018) pengertian disiplin adalah kesadaran dan kesediaan orang-orang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu :

- a) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- e) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

2. Pentingnya Disiplin Kerja

Disiplin kerja dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya

disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

Ketidaksiplinan dan kedisiplinan akan menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seseorang pegawai akan ikut disiplin. Tetapi jika lingkungan kerja tidak disiplin, maka seseorang pegawai juga akan tidak ikut disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para karyawan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut (Singodimedjo, 2002), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut :

- a) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
- c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
- e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
- f) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
- g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

4. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain:

- a) Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
- b) Peraturan dasar dalam berpekaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan hubungan dengan unit kerja lain.
- d) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa saja yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dsb.

Suatu program disiplin yang konstruktif harus di kembangkan di sekitar elemen-elemen penting berikut :

- a) Rumusan ketetapannya jelas, aturannya masuk akal, dipublikasikan, dan dijalankan secara hati-hati.
- b) Pelaksanaannya adil dengan menggunakan peringatan dan hukum yang dimaklumkan, dengan tujuan memberi koreksi, seimbang dengan pelanggaran, tidak keras pada permulaan, dan ditetapkan secara seragam.
- c) Kepemimpinan penyeliaan yang disesuaikan pada aturan-aturan pendisiplinan dan prosedur-prosedur, penuh pengertian tetapi teguh dalam menangani masalah pendisiplinan, dan kepemimpinan penyeliaan itu sendiri merupakan suatu contoh bagi perilaku karyawan.
- d) Pelaksanaan yang adil dan seragam untuk penyelidikan pelanggaran yang tampak, di mana pelaksanaannya tergantung pada tinjauan tingkat manajemen yang lebih tinggi, termasuk cara minta banding terhadap utusan pendisiplinan yang di anggap tidak adil.

Pada dasarnya tindakan disiplin dapat diterapkan pada berbagai bidang kehidupan manusia. Secara umum, adapun beberapa macam tindakan disiplin adalah sebagai berikut:

- a) Disiplin Pribadi, yaitu sesuatu yang berhubungan dengan berbagai unsur yang harus dipatuhi dan ditinggalkan oleh seseorang dengan ditandai adanya proses sikap yang baik dari orang tersebut.
- b) Disiplin Sosial, yaitu sesuatu yang berhubungan dengan masyarakat atau hubungan seseorang dengan lingkungannya.
- c) Disiplin Nasional, yaitu sikap mental suatu bangsa secara keseluruhan yang tercermin dari tindakan dalam bentuk keputusan dan ketaatan.

Penerapan disiplin dalam suatu perusahaan akan memberikan manfaat bagi perusahaan dan organisasi. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penerapan disiplin dalam suatu organisasi antara lain:

- a) Menumbuhkan Kepekaan; mereka yang diajarkan kedisiplinan sejak dini akan memiliki pribadi yang peka dan peduli terhadap perasaan orang lain.
- b) Menumbuhkan Kepedulian; kedisiplinan yang diajarkan kepada anak akan membuat anak memiliki kepedulian, integritas, bertanggungjawab, dan bisa memecahkan masalahnya.
- c) Mengajarkan Keteraturan; anak yang diajarkan kedisiplinan akan memiliki pola hidup yang teratur dan dapat mengelola waktunya dengan baik.
- d) Menumbuhkan Ketenangan; menurut penelitian, bayi yang jarang menangis lebih banyak memperhatikan lingkungan sekitarnya dan mudah berinteraksi dengan orang lain.

- e) Menumbuhkan Rasa Percaya Diri; sikap disiplin akan membuat seseorang menjadi lebih percaya diri di dalam melakukan berbagai kegiatan.
- f) Menumbuhkan Kemandirian; kedisiplinan juga akan membentuk seseorang menjadi pribadi yang lebih mandiri dan dapat menjelajahi lingkungannya dengan lebih baik.
- g) Perkembangan Otak; pada usia 3 tahun, manusia akan menjadi seorang peniru yang handal. Dengan mengajarkan disiplin, maka seseorang akan membantu perkembangan otak dan membentuk kebiasaan dan sikap positif.
- h) Menumbuhkan Sikap Patuh; kedisiplinan yang diajarkan sejak dini akan membuat seorang anak mau menuruti aturan dari orang tuanya.
- i) Membantu Anak yang “Sulit”; anak yang berkebutuhan khusus perlu diajarkan kedisiplinan untuk memperkenalkan keteraturan dan membuat hidupnya lebih baik di masa mendatang.

5. Hubungan Disiplin Dengan Produktivitas Kerja

Disiplin pegawai memainkan peranan yang dominan, krusial dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para pegawai. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap karyawan, karena hal ini akan menyangkut tanggung jawab moral karyawan itu pada tugas dan kewajibannya.

Di tunjukkan pula oleh (Soetjipto, 2008) yang mengatakan perlu adanya disiplinasi, yaitu untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui suatu sistem pengaturan yang tepat. Sementara disiplin itu sendiri adalah ketaatan terhadap peraturan.

Disiplin kerja atau kebiasaan-kebiasaan baik yang harus ditanamkan dalam diri karyawan sebaiknya bukan atas dasar paksaan semata, tetapi harus lebih didasarkan atas kesadaran dari dalam diri karyawan. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam niat tidak baiknya terhadap kelompok. Kegiatan kedisiplinan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

Dari penjelasan yang ada maka dapat disimpulkan bahwa produktifitas kerja pegawai dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh disiplin pegawai. Apabila diantara pegawai sudah tidak menghiraukan kedisiplinan kerja maka dapat di pastikan produktifitas kerja akan menurun.

6. Kajian Empiris Tentang Disiplin Kerja

6.1 Kajian Empiris Penelitian (Qomariah et al., 2020)

(Qomariah et al., 2020) melakukan penelitian dengan judul “How to Increase Job Satisfaction of Bank Employees?”. Hasil penelitian yang dapat diperoleh yaitu bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah, Tbk. Cabang Jember. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah, Tbk. Cabang Jember dengan jumlah pegawai sebanyak 66 orang yang semuanya dijadikan sampel dalam penelitian ini. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menguji alat ukur berupa angket. Structural Equation Modelling Analysis (SEM) digunakan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan

kerja. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

6.2 Kajian Empiris Penelitian (Sugiono & Vitaloka, 2019)

Penelitian yang dilakukan oleh (Sugiono & Vitaloka, 2019) berjudul “Analysis The Effect Of Work Stress, Work Discipline And Turnover Intention On Employees Performance Mediated By Job Satisfaction At PT. Epson Indonesia, Jakarta”. Hasil penelitian yang diperoleh adalah bahwa penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja, disiplin kerja, dan turnover intentions terhadap kinerja karyawan pada PT. Epson Indonesia dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan inferensial dengan Structural Equation Model (SEM) yang difasilitasi oleh software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja, disiplin kerja dan turnover intentions berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Stres kerja dan disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan turnover intentions berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan stres kerja, disiplin kerja dan turnover intention terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dapat bermanfaat bagi manajer dan direktur untuk mengembangkan fasilitas disiplin dan lingkungan yang baik untuk mengadopsi nilai-nilai inovasi dan pembelajaran untuk mengoptimalkan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

6.3 Kajian Empiris Penelitian (Arda, 2017)

(Arda, 2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan”. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan disiplin karyawan terhadap kinerja kerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. Jenis penelitian ini bersifat asosiatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di departemen pemasaran Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan sebanyak 31 karyawan dan semua menjadi sampel. Penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh. Metode pengumpulan data penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan secara simultan kepuasan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. Disiplin pegawai memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja. Koefisien determinasi (Adjusted R Square) adalah 0,162 artinya bahwa 16,2% variabel kinerja dapat dijelaskan dari kepuasan kerja dan disiplin karyawan sedangkan sebanyak 83,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain dimana tidak diteliti oleh peneliti dalam penelitian ini.

6.4 Kajian Empiris Penelitian (Lumentut & Dotulong, 2015)

(Lumentut & Dotulong, 2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi”. Adapun hasil penelitiannya yaitu bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor

yang sangat penting dalam organisasi, karena kualitas organisasi sendiri sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia sebagai karyawan dan pelaku layanan dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan diperlukan suatu strategi dalam mengelola sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan kemajuan bagi perusahaan terutama dalam menghadapi situasi dan kondisi yang selalu berubah dan berkembang. Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui apakah motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi Kabupaten Minahasa Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi. Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh, dengan mengambil seluruh sampel sebanyak 68 responden. Metode penelitian asosiatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasankerja pegawai. Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan disiplin dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan. Sebaiknya pimpinan PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi meningkatkan disiplin kerja para karyawan bank sehingga akan meningkatkan kinerja bank.

6.5 Kajian Empiris Penelitian (Trijanuar, 2016)

Penelitian yang dilakukan oleh (Trijanuar, 2016) berjudul “Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Morowali”. Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan yaitu bahwa Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh simultan dari pelatihan, pengalaman kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan

Kepegawaian, Diklat, Kabupaten Morowali; 2) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai negeri sipil; 3) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil; 4) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Jenis penelitian ini adalah survei dan kausal yang melibatkan 42 responden yang dipilih melalui metode sensus. Berdasarkan uji regresi linier berganda, penelitian menunjukkan bahwa: 1) pelatihan, pengalaman kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Kepegawaian, Diklat, Kabupaten Morowali; 2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS; 3) pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil; 4) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.

7. Rangkuman

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati peraturan serta norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin kerja dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

Ketidakdisiplinan dan kedisiplinan akan menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seseorang pegawai akan ikut disiplin. Tetapi jika lingkungan kerja tidak disiplin, maka seseorang pegawai juga akan tidak

ikut disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panjtan bagi para karyawan.

8. Soal Latihan

- a) Jelaskan tentang pengertian disiplin kerja?
- b) Jelaskan perbedaan antara kedisiplinan dan ketidakdisiplinan dan berikan contoh?
- c) Berikan contoh kedisiplinan di sekolah dan perusahaan?
- d) Bagaimana dampak kedisiplinan terhadap kinerja perusahaan
- e) Manfaat apa yang dapat diambil setelah mempelajari tentang kedisiplinan?

BAB 8

PRODUKTIVITAS KERJA

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang produktivitas kerja.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian produktivitas kerja.
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan indikator produktivitas kerja.
- 4) Mampu memahami dan menjelaskan upaya meningkatkan produktivitas kerja.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Produktivitas

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang dan jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan dan uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.

(Umar, 2005) menjelaskan bahwa arti produktivitas adalah suatu perbandingan antara output yang diraih dengan memanfaatkan sumber daya input.

(Ravianto J, 2014) menjelaskan bahwa arti produktivitas berdasarkan konsep akan menunjukkan hubungan antara hasil kerja dengan suatu satuan waktu yang diperlukan untuk menciptakan produk dari seorang pekerja.

Dibidang industri, produktivitas mempunyai arti ukuran yang relatif nilai atau ukuran yang ditampilkan oleh daya produksi yaitu sebagai campuran dari produksi dan aktivitas; sebagai ukuran, yaitu seberapa baik kita menggunakan sumber daya dalam mencapai hasil yang diinginkan. Dalam setiap kegiatan produksi, seluruh sumber daya mempunyai peran yang menentukan tingkat produktivitas, maka sumber daya tersebut perlu dikelola dan diatur dengan baik.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Karena itu, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja.

Ada sebagian masyarakat yang mencampuradukkan pengertian produktivitas dengan produksi, sehingga perbedaan produktivitas dengan produksi sulit dipahami secara jelas. Produksi atau hasil produksi dinyatakan sebagai bilangan bukan rasio dan berdimensi satu. Produksi atau hasil produksi sama dengan pembilang di dalam rumus produktivitas kerja.

Ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi, yaitu (a) aspek kemampuan manajemen tenaga kerja, (b) aspek efisiensi tenaga kerja, (c) aspek kondisi lingkungan kerja (Singodimedjo, 2002). Produktivitas harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis, yang mencakup bidang produksi, pemasaran, keuangan dan bidang lainnya.

Rumus umum dari produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Produktivitas dapat didefinisikan sebagai berikut :

$$IP = \frac{\text{Hasil yang dicapai}}{\text{Sumber daya yang digunakan}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Produktivitas kerja memerlukan perubahan sikap mental yang dilandasi kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan cara kerja hari esok lebih baik dari hari ini. Peningkatan produktivitas dilakukan oleh pribadi yang dinamis dan kreatif.

Dari definisi yang sudah dijabarkan, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja terdiri dari tiga aspek, yaitu pertama produktivitas adalah keluaran fisik perunit dari usaha produktif, kedua produktivitas merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri di dalam menggunakan fasilitas-fasilitas untuk produksi, dan ketiga produktivitas adalah efektifitas dari penggunaan tenaga kerja dan peralatan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. (Anoraga, 2014) menyatakan bahwa produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain seperti:

a) Pendidikan, pada umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai produktivitas kerja yang lebih baik. Dengan demikian pendidikan merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tanpa bekal pendidikan mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru.

b) Motivasi, pimpinan perusahaan perlu mengetahui dan memahami motivasi kerja dari setiap karyawannya. Dengan mengetahui motivasi itu, maka pimpinan dapat membimbing dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

c) Disiplin kerja, disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti dan memahami segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi. Kedisiplinan dapat dibina melalui latihan-latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya yang akan memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

d) Ketrampilan merupakan faktor penting produktivitas Kerja, ketrampilan banyak pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan. Ketrampilan kerja karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui kursus-kursus atau latihan kerja.

e) Sikap dan etika kerja, sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain dan etika dalam hubungan kerja sangat penting artinya, dengan tercapainya hubungan dalam proses produksi akan meningkatkan produktivitas.

f) Gizi dan kesehatan, daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang dikonsumsi setiap hari. Gizi yang baik akan mempengaruhi kesehatan karyawan dan semua itu akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

g) Tingkat penghasilan, semakin tinggi prestasi kerja karyawan akan semakin besar upah yang diterima. Dengan penghasilan yang cukup

akan memberikan kepuasan terhadap karyawan yang menjadi karyawan tersebut mempunyai semangat kerja.

h) Lingkungan kerja dan iklim kerja, lingkungan kerja dari karyawan disini termasuk hubungan antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, lingkungan kerja, penerangan dan lain-lain. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian perusahaan karena karyawan enggan bekerja karena tidak ada kekompakan kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan. Hal ini dapat mengganggu kerja karyawan.

i) Tekhnologi, adanya kemajuan tekhnologi meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih yang dapat mendukung tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

j) Sarana produksi, faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.

k) Jaminan social, perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan menunjang kesehatan dan pelayanan keselamatan. Dengan harapan supaya karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat kerja.

l) Manajemen, adanya manajemen yang baik, maka karyawan akan terorganisasi dengan baik pula. Dengan demikian produktivitas kerja akan maximum.

m) Kesempatan berprestasi, setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi maka karyawan akan meningkatkan produktivitasnya.n bawahan.

Sedangkan (Siagian, 2015) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu (1) faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadaan

fisik individu, kelelahan dan motivasi, (2) faktor yang ada di luar individu yaitu suara, penerangan, waktu, istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga.

3. Indikator Produktivitas

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

Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut :

- a) Kemampuan, kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada ketrampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.
- b) Meningkatkan hasil yang dicapai, hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.
- c) Semangat kerja, merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin
- d) Pengembangan diri, pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
- e) Mutu, mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai.
- f) Efisiensi, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

4. Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja

Peningkatan produktivitas dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Oleh karena itu seluruh karyawan dalam suatu organisasi harus memahami tentang faktor-faktor yang

dapat meningkatkan produktivitas kerja, salah satunya adalah etos kerja yang harus dipegang teguh oleh seluruh karyawan.

Etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan kekarayaan para anggota suatu organisasi. Menurut (Siagian, 2015) faktor-faktor etos kerja adalah sebagai berikut :

- a) Perbaikan terus menerus, Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir.
- b) Peningkatan mutu hasil pekerjaan, berkaitan dengan perbaikan terus-menerus adalah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dalam organisasi. Peningkatan mutu tidak hanya penting bagi internal perusahaan, tetapi juga bagi pihak eksternal karena akan tercermin dari interaksi dengan lingkungannya yang pada gilirannya akan membentuk citra organisasi di mata berbagai pihak di luar organisasi.
- c) Pemberdayaan SDM, pemberdayaan SDM merupakan etos kerja yang paling mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua pimpinan dalam organisasi.

5. Kajian Empiris Produktivitas Kerja

5.1 Kajian Empiris Penelitian (A. R. Saleh & Utomo, 2018)

Penelitian yang dilakukan oleh (A. R. Saleh & Utomo, 2018) berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang”. Penelitian ini menghasilkan antara lain bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi di PT. Inko Java. Analisis data menggunakan analisis uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi

berganda. Pengujian hipotesis menggunakan uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil persamaan regresi dari penelitian yang dilakukan adalah $Y = 3,495 + 0,151 X_1 + 0,325 X_2 + 0,122 X_3 - 0,020 X_4$. Analisis setiap variabel menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja mempunyai t hitung $1,767 < t$ tabel yaitu 1,99, variabel motivasi kerja mempunyai t hitung $5,047 > t$ tabel yaitu 1,99, variabel etos kerja mempunyai t hitung $1,375 < t$ tabel yaitu 1,99, dan variabel lingkungan kerja mempunyai t hitung $-0,267 < -t$ tabel yaitu -1,99. Hal ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja mempunyai hasil positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, variabel motivasi kerja ada pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, variabel etos kerja mempunyai hasil positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, dan variabel lingkungan kerja mempunyai hasil negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan keempat variabel yaitu disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai F hitung $9,256 > F$ tabel yaitu 2,52. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Inko Java. Kemampuan variabel independen disiplin kerja (X_1), motivasi kerja (X_2), etos kerja (X_3), dan lingkungan kerja (X_4) dalam menjelaskan variabel dependen produktivitas kerja (Y) adalah Adjusted R Square 33,7% sedang sisanya sebesar 66,3% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti. Dari analisis tersebut, maka saran yang diberikan adalah sebagai berikut: perusahaan harus lebih memperhatikan dan mengupayakan hal yang dapat meningkatkan disiplin kerja, motivasi kerja dan etos kerja karena dengan meningkatnya ketiga hal tersebut produktivitas kerja yang menjadi target perusahaan dapat tercapai, selain itu perusahaan juga perlu lebih memperhatikan perihal lingkungan kerja karyawan agar tercipta hasil yang

seimbang antara apa yang telah perusahaan berikan dengan apa yang telah karyawan kontribusikan kepada perusahaan.

5.2 Kajian Empiris Penelitian (Andini et al., 2019)

(Andini et al., 2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Pabatu”. Hasil penelitiannya yaitu bahwa penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Pabatu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian afdeling, teknik/pengolahan, dan umum pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Pabatu sebanyak 1031 orang. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 104 orang. Penelitian diperoleh dari hasil uji t pada variabel mematuhi semua peraturan perusahaan yaitu $2,652 > T_{tabel} = 1,980$ menyatakan bahwa mematuhi semua peraturan perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penggunaan waktu secara efektif diperoleh yaitu $3,069 < T_{tabel} = 1,980$ menyatakan bahwa penggunaan waktu secara efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas yaitu $5,467 > T_{tabel} = 1,980$ menyatakan bahwa tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Tingkat absensi yaitu $1,200 < T_{tabel} = 1,980$ berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil uji simultan diperoleh yaitu $262,880 > 2,31$ menyatakan bahwa disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dan nilai R yang diperoleh sebesar 0,884. Angka tersebut

menunjukkan bahwa sebesar 88,4% produktivitas kerja dijelaskan oleh variabel disiplin kerja.

5.3 Kajian Empiris Penelitian (Asbari et al., 2020)

Judul dari penelitian yang dilakukan oleh (Asbari et al., 2020) adalah “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah”. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa dalam industri manufaktur yang sangat kompetitif saat ini, banyak sekali industri menghadapi perubahan signifikan, terutama dalam revolusi industri 4.0. Oleh karena itu perusahaan harus fokus pada perilaku kerja inovatif (IWB) untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif. Tujuan dari penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap perilaku produktivitas kerja yang inovatif dengan mengambil industri manufaktur di Kabupaten Pati Provinsi Jawa Tengah sebagai kasus. Populasi dan sampel adalah 395 karyawan dengan teknik Simple Random Sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah adaptasi dari Podsakof et al (1990). Instrumen untuk mengukur iklim organisasi yang diadopsi dari ukuran Iklim Organisasi (OCM) yang dikembangkan oleh Patterson et al (2005). Sedangkan untuk mengukur perilaku kerja inovatif diadaptasi dari (Jong & Hartog, 2008). Analisis dari penelitian ini menggunakan SEM (Structural Equation Model) dengan software SmartPLS versi 3.0 sebagai alat bantu statistik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan juga disimpulkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga memberikan efek positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja inovatif secara parsial dan simultan.

5.4 Kajian Empiris Penelitian (Suryani et al., 2020)

(Suryani et al., 2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Di PT. Tuntex Garment Indonesia”. Hasil penelitiannya yaitu bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada karyawan bagian produksi di PT Tuntex Garment Indonesia Cikupa 1 Kecamatan Cikupa Kabupaten Tangerang, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif, dengan mengumpulkan data primer dan data sekunder. Dalam metode pengumpulan data menggunakan penelitian lapangan berupa observasi, wawancara dan kuesioner serta penelitian kepustakaan. PT Tuntex Garment Indonesia Cikupa 1 Kecamatan Cikupa Kabupaten Tangerang dengan jumlah karyawan bagian produksi berjumlah 771 orang dan 189 orang diantaranya merupakan populasi yang sesuai dengan kriteria responden yang ditetapkan, dengan metode non probability sampling dan rumus slovin dengan tingkat error 10% didapat sampel penelitian sebanyak 65 orang. Instrumen penelitian kemudian diuji dengan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisa menggunakan uji korelasi parsial, analisis regresi berganda, koefisien determinasi serta uji hipotesis berupa uji t (parsial) dan uji f (simultan). Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi menunjukkan pengaruh variabel motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 23,4%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara variabel motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja di PT Tuntex Garment Indonesia Cikupa 1 Kecamatan Cikupa Kabupaten Tangerang.

5.5 Kajian Empiris Penelitian (Jumady, 2020)

(Jumady, 2020) melakukan penelitian yang berjudul “Peran Moderasi Disiplin Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perbankan Syariah Di Makassar”. Penelitian ini menghasilkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap aktivitas kerja karyawan yang dimoderasi disiplin kerja pada perbankan syariah di Makassar. Pengumpulan data menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*. Populasinya adalah seluruh 162 pegawai tetap dari 11 bank syariah di Kota Makassar, sedangkan sampel yang diambil adalah 62 responden. Hasil kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Metode analisis data menggunakan teknik SEM (*Structural equation modeling*) berbantuan *WarphPLS Ver.5.0*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kepemimpinan diterima sebagian karena menunjukkan hasil uji hipotesis yang negatif dan signifikan. Artinya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap aktivitas kerja karyawan. maka hasil penelitian disiplin kerja menunjukkan bahwa hipotesis diterima karena menunjukkan hasil hipotesis yang positif dan signifikan. hal ini berarti bahwa disiplin kerja positif berpengaruh positif dan signifikan terhadap aktivitas kerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian disiplin kerja sebagai variabel penguatan menunjukkan bahwa hipotesis diterima karena menunjukkan hasil hipotesis yang positif dan signifikan. Artinya variabel disiplin kerja dapat memperkuat variabel kepemimpinan terhadap aktivitas kerja karyawan.

6. Rangkuman

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang dan jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan dan uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara

hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi, harus diakui dan diterima manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Karena itu, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu (1) faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadaan fisik individu, kelelahan dan motivasi, (2) faktor yang ada di luar individu yaitu suara, penerangan, waktu, istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga.

7. Soal Latihan

- a) Jelaskan pengertian produktivitas kerja?
- b) Faktor apa saja yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja?
- c) Mengapa produktivitas tenaga kerja bisa rendah?
- d) Bagaimana hubungan antara pendidikan, disiplin kerja dengan produktivitas kerja karyawan?
- e) Jelaskan manfaat setelah mempelajari produktivitas kerja karyawan?

BAB 9

MOTIVASI

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan motivasi kerja.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian motivasi.
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan ciri-ciri motif.
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan factor-faktor yang mempengaruhi motivasi.
- 4) Mampu memahami dan menjelaskan teori tentang motivasi.

C. Isi Pembelajaran

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain, perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diaertikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (A. A. P. Mangkunegara, 2010). Apabila ia menginginkan sesuatu, maka ia akan

terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang diinginkan. Kebutuhan seseorang dengan orang lain berbeda. Perbedaan kebutuhan ini dikarenakan proses mental dari diri orang tersebut. Dari sikap yang berbeda itu, maka motivasi untuk melakukan aktivitas dalam memanfaatkan sesuatu yang dihadapinya itu pun berbeda pula.

1. Pengertian Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Farida, 2014). Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *drifting force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu.

Menurut (S. Robbins & Judge, 2008) motivasi ialah suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan individu agar dapat mencapai tujuannya.

Menurut (Azwar, 2015), motivasi merupakan sebuah rangsangan atau dorongan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok masyarakat yang ingin bekerjasama secara maksimal dalam melakukan sesuatu yang sudah direncanakan untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut (M. S. P. Hasibuan, 2016) menjelaskan bahwa motivasi diambil dari kata latin yaitu *move* yang artinya dorongan atau pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan suatu kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja efektif, bekerjasama dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai sebuah kepuasan.

Menurut (Flippo, 2013) disebutkan bahwa motivasi merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan seorang pegawai & sebuah organisasi agar dapat

bekerja supaya berhasil, hingga para pegawai dan tujuan dari organisasi tersebut tercapai.

Menurut (A. A. A. P. Mangkunegara, 2009), memberikan pengertian motivasi dengan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut (Simamora, 2006), pengertian motivasi menurutnya adalah Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.

Menurut (Nawawi, 2015), mendefinisikan motivasi seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Menurut (Azhad et al., 2015) motivasi bisa dikatakan sebagai kekuatan besar yang dimiliki oleh seseorang yang dapat mengendalikan dan menggerakkan dirinya untuk melakukan tindakan atau perilaku yang

Dari beberapa pengertian motivasi yang sudah dijabarkan maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa motivasi itu pada dasarnya dorongan dalam diri seseorang yang akan menggerakkan dirinya untuk melakukan perbuatan yang positif yang nantinya perbuatan itu dapat meningkatkan kinerja.

2. Ciri-ciri Motif

Setiap kegiatan yang dilakukan seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut perbuatan. Motif adalah daya yang timbul dari dalam diri seseorang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Jadi mungkin saja orang berbuat sesuatu, namun tidak tahu untuk apa perbuatan itu dilakukan. Adapun ciri-ciri motif individu adalah sebagai berikut :

- a) Motif adalah majemuk
- b) Motif dapat berubah-ubah

- c) Motif berbeda bagi tiap individu
- d) Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Dari ciri-ciri motif individu di atas , terlihat motivasi mengandung tiga hal yang amat penting, yaitu :

- a) Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional.
- b) Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu.
- c) Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan adalah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

- a) Faktor Internal
 - 1) Keinginan untuk dapat hidup
 - 2) Keinginan untuk dapat memiliki
 - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - 5) Keinginan untuk berkuasa
- b) Faktor Eksternal
 - 1) Kondisi lingkungan kerja
 - 2) Kompensasi yang memadai
 - 3) Supervisi yang baik
 - 4) Adanya jaminan pekerjaan
 - 5) Status dan tanggung jawab
 - 6) Peraturan yang fleksibel

4. Teori – teori Motivasi

Istilah motivasi (motivation) berasal dari bahasa latin, yakni *move*, yang berarti “menggerakkan” (to move). Motivasi adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi merupakan permasalahan yang sangat kompleks. Perilaku seseorang didorong oleh lebih dari satu motif sekaligus. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong yang berasal dalam diri manusia, yang akan mempengaruhi cara bertindak seseorang.

4.1 Teori Motivasi klasik

Dikemukakan oleh Frederik Winslow Taylor. Frederick Winslow memandang bahwa memotivasi para karyawan hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya. (Hasibuan, 2018) menyatakan bahwa : “Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja bilamana ia giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya, manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem intensif untuk memotivasi para pekerja, semakin banyak mereka berproduksi semakin besar penghasilan mereka.” Sehingga dengan demikian karyawan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerjanya meningkat. Dengan demikian teori ini beranggapan bahwa jika gaji karyawan ditingkatkan maka dengan sendirinya ia akan lebih bergairah bekerja.

4.2 Maslow’s Need Hierarchy Theory (Teori Kebutuhan)

Teori ini dikemukakan oleh A.H.Maslow. Teori ini dikemukakan oleh Abraham H. Maslow tahun 1943. Teori ini juga merupakan kelanjutan dari Human Science Theory Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa

keperluan dan kepuasan seseorang yaitu keperluan biologi dan psikologi yang berupa material dan nonmaterial. Dasar Maslow's Need Hierarchy Theory :

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba.
- b. Suatu keperluan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.

Ada beberapa macam keperluan, antara lain :

- 1). Physiological Needs (keperluan fisik = biologi) yaitu keperluan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Keinginan untuk memenuhi keperluan fisik ini merangsang seorang berperilaku dan bekerja giat.
- 2). Safety and Security needs (keamanan dan keselamatan) adalah keperluan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
- 3). Affiliation or Acceptance Needs adalah keperluan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok rekan sekerja dan lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan keperluan sosial.
- 4). Esteem or Status or Egoistic Needs adalah keperluan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari rekan sekerja dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status. Misalnya, memakai blazer untuk membedakan seorang pimpinan dengan anak buahnya dan lain-lain.

- 5). Self Actualization adalah keperluan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Keperluan aktualisasi diri berbeda dengan keperluan lain dalam dua hal, yaitu :1. Keperluan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya hanya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.2. Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Keperluan ini berlangsung terus-menerus terutama sejalan dengan meningkatkan karier seorang individu.

4.3 Herzberg's Two Factor Theory (Teori Motivasi Dua Faktor)

Dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih memerlukan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Ada 3 hal penting berdasarkan penelitian Herzberg yang harus diperhatikan dalam motivasi bawahan yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang meliputi perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan pekerja adalah terutama faktor yang bersifat mudah saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain- lain.
- c. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

4.4 Mc. Clelland's Need For Achievement Theory (Teori Kebutuhan)

Teori ini dikemukakan oleh Mc. Lelland. Teori-teori Prestasi menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Henry Murray seorang ahli ilmu jiwa menyajikan daftar berikut tentang kebutuhan-kebutuhan (manusia). Beliau adalah orang pertama yang menarik perhatian orang terhadap kebutuhan untuk mencapai prestasi. Murray merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan untuk : “ ... Melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi atau mengorganisasi objek-objek fisik. Manusia atau ide-ide untuk melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependent mungkin sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil “ (Murray, 1938).

4.5 Teori Existence, Relatedness and Growth (ERG)

Pada dasarnya Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan manusia atau individu yang mendorong seseorang untuk termotivasi dalam melakukan sesuatu bersifat hierarkis atau memiliki tingkatan, namun Alderfer memiliki perbedaan dengan Maslow. Perbedaannya adalah bahwa Alderfer hanya membagi tingkatan kebutuhan manusia menjadi kebutuhan Existence (kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup), kebutuhan Relatedness (kebutuhan untuk melakukan berinteraksi dengan sesama) dan kebutuhan Growth (kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif).

4.6. Teori Motivasi Human Relations

Model Human Relation, diartikan sebagai model hubungan manusiawi dengan penekanan pada kontak sosial merupakan kebutuhan bagi manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. Model ini dicetuskan oleh Elton Mayo

sebagai akibat kejenuhan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang sama secara berulang. Elton Mayo menekankan pada pentingnya pengakuan atau penghargaan terhadap kebutuhan sosial pekerja.

5. Kajian Empiris Tentang Motivasi

5.1 Kajian Empiris Penelitian (Mayangsari et al., 2020)

(Mayangsari et al., 2020) melakukan penelitian dengan judul “The Relationship between Self- Employed Motivation and Individual Work Performance among Online Drivers in West Java, Indonesia”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai wiraswasta, pengemudi online telah menghadapi kerentanan dengan situasi yang tidak pasti dan dalam jangka waktu yang panjang setiap hari. Situasi yang tidak menentu berdampak pada ketidakstabilan pendapatan mereka. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi wiraswasta dengan prestasi kerja individu. Sebanyak 387 pengemudi online telah berpartisipasi dan dipilih dari empat wilayah regional Jawa Barat, Indonesia melalui kuesioner yang dikelola sendiri. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan program SPSS-25. Hasil analisis ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap prestasi kerja individu. Kesimpulannya, motivasi wiraswasta dapat meningkatkan kinerja individu pengemudi online di Jawa Barat, Indonesia. Kajian ini penting untuk pihak terkait yang berupaya mengoptimalkan potensi pendekatan wirausaha dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan kerja yang tinggi.

5.2 Kajian Empiris Penelitian (Atikah & Qomariah, 2020)

Penelitian yang dilakukan oleh (Atikah & Qomariah, 2020) berjudul “The Effect of Leadership Style and Organizational Culture and Work Motivation on Lecturer Performance”. hasil penelitiannya adalah bahwa

kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Baik tidaknya suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawan. Begitu juga dengan perguruan tinggi, salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah kinerja dosen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi kerja terhadap kinerja dosen di Universitas Muhammadiyah Jember. Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen yang bekerja di Universitas Muhammadiyah Jember yang berjumlah 320 orang. Besar sampel dihitung sebesar 15% dari total populasi, sehingga diketahui besar sampel adalah 45 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik random sampling. Data dianalisis menggunakan analisis menggunakan metode SEM berbasis PLS dengan bantuan aplikasi WarpPLS 5.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,367 dan nilai signifikansi 0,003. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,023 dan nilai signifikansi sebesar 0,439. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,57 dan nilai signifikansi $< 0,001$.

5.3 Kajian Empiris Penelitian (Basalamah, 2017)

(Basalamah, 2017) melakukan penelitian dengan judul “The Influence Of Motivation, Competence And Individual Characteristics On Performance Clerk (The Study) In The City Of Makassar”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah : (1) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Makassar, (2) Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kota Makassar, (3) Menganalisis pengaruh karakteristik individu berpengaruh berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kota Makassar. Populasi dalam

penelitian ini adalah seluruh pegawai dari seluruh SEGWAY pada Pemerintah Kota Makassar yang terdiri dari Sekretariat, data dalam penelitian ini adalah angket, wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan metode deskriptif dan metode kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh motivasi, kompetensi dan Karakteristik Individu. Berdasarkan uji variabel bebas F (Motivasi Kerja, Kompetensi dan Karakteristik Individu) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Melalui pengujian (R) koefisien korelasi diperoleh bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara Motivasi Kerja, Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai adalah hubungan yang tinggi yaitu 91,2%. Dan kompetensi merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja Pegawai pada Pemerintah Kota Makassar.

5.4 Kajian Empiris Penelitian (Hardianto et al., 2020)

Judul dari penelitian yang dilakukan oleh (Hardianto et al., 2020) adalah “The Impact Of Human Relations On Motivation And Performance And The Role Of Entrepreneur Mediators In Bank Mandiri (Persero) Tbk Kaltim Kaltara Areas”. Adapun hasil dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh human relations terhadap motivasi dan kinerja serta peran mediator wirausaha di Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kaltim Kaltara Area. Penelitian ini dilakukan melalui media responden pegawai dengan mengambil seluruh populasi pegawai yang berpendidikan minimal perguruan tinggi. Didapatkan populasi sebanyak 170 responden yang memenuhi persyaratan tersebut. Sampel ditentukan dan diambil dari seluruh populasi. Hasil jawaban responden dijadikan tabulasi data dan diuji validitas dan reliabilitasnya. Semua data selanjutnya dianalisis lebih lanjut ke dalam structural equation modeling (SEM) dengan model Partial

Least Square melalui software WarpPLS Versi 6.0. Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 95%. Ditemukan bahwa hubungan manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hubungan manusia juga berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Motivasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Selain itu juga ditemukan adanya pengaruh moderasi kewirausahaan terhadap motivasi dengan prestasi kerja.

5.5 Kajian Empiris Penelitian (Samah et al., 2019)

(Samah et al., 2019) melakukan penelitian dengan judul “Mediating Effect Of Self-Satisfaction, Intrinsic Motivation And Performance. A Study On Malaysian Archers”. Adapun hasil dari penelitian ini adalah bahwa peningkatan prestasi atlet dan menjamin keberlangsungan atlet merupakan hal penting bagi pembangunan olahraga nasional. Namun dalam olahraga panahan nasional banyak terjadi turnover. Sayangnya, pergantian atlet ini berujung pada persoalan mempertahankan performa. Faktor kepuasan dan motivasi atlet berpengaruh signifikan terhadap prestasi atlet. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh mediasi kepuasan diri dalam hubungan motivasi intrinsik dan kinerja. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan diri memediasi hubungan. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam hal metodologi dimana menggunakan SPSS dan PLS3.0 dalam menentukan perbedaan kinerja dan hubungan variabel. Akhirnya, informasi dalam penelitian ini dapat memberikan beberapa pedoman dan kerangka kerja tentang bagaimana pelatih dapat memperlakukan atletnya untuk meningkatkan interaksi dan memfasilitasi sesi latihan secara efektif.

6. Rangkuman

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *drifting force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Beberapa ahli mengemukakan teori tentang motivasi. Pada dasarnya motivasi ditujukan agar karyawan bekerja dengan baik tergantung dari motivasi apa mereka bekerja.

7. Soal Latihan

- a) Jelaskan pengertian motivasi?
- b) Mengapa perlu motivasi dalam melakukan ssesuatu?
- c) Jelaskan perbedaan teori motivasi dari Maslow dan Herberg?
- d) Bagaimana hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan ?
- e) Jelaskan manfaat mempelajari motivasi kerja karyawan?

BAB 10

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan kepemimpinan dalam organisasi.

B. Indikator Pembelajaran

- a) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian kepemimpinan.
- b) Mampu memahami dan menjelaskan sifat dasar kepemimpinan.
- c) Mampu memahami dan menjelaskan kepemimpinan islam.
- d) Mampu memahami dan menjelaskan istilah kepemimpinan dalam islam
- e) Mampu memahami dan menjelaskan teori kelahiran pemimpin dalam islam

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Kepemimpinan

Ditinjau dari pengetahuan secara ilmiah, sejauh yang mampu dilacak manusia, sejumlah hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pola-pola kepemimpinan telah jadi pusat perhatian orang sejak lama, bahkan jauh sebelum Nabi Isa dilahirkan. Dari berbagai kepustakaan dapat diketahui bahwa tujuan utama sistem pendidikan yang ada sejak zaman dahulu adalah untuk mencari dan mencetak orang-orang yang bisa dijadikan pemimpin.

Pada hakikatnya semua orang adalah pemimpin, meski orang itu tidak mempunyai kedudukan resmi sebagai pemimpin. Kerancuan tentang pengertian jiwa kepemimpinan dengan jabatan-jabatan kepemimpinan bahkan sering menimbulkan dampak ironis. Banyak kejadian yang memperlihatkan bahwa seseorang yang memiliki kedudukan resmi sebagai pemimpin ternyata tidak memiliki jiwa dan naluri kepemimpinan. Sebaliknya di sisi lain ada orang yang tidak memegang jabatan resmi apapun namun karena jiwa kepemimpinannya tinggi, berhasil menjadi pemimpin tidak resmi yang diakui. Mereka ini biasanya muncul dalam bentuknya sebagai tokoh-tokoh kemasyarakatan, keagamaan atau bidang-bidang lain.

Secara sederhana, apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang di antara mereka “mengajak” teman-temannya untuk melakukan sesuatu (Apakah: nonton film, bermain sepek bola, dan lain-lain). Pada pengertian yang sederhana orang tersebut telah melakukan “kegiatan memimpin”, karena ada unsur “mengajak” dan mengkoordinasi, ada teman dan ada kegiatan dan sasarannya. Tetapi, dalam merumuskan batasan atau definisi kepemimpinan ternyata bukan merupakan hal yang mudah dan banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan yang tentu saja menurut sudut pandangnya masing-masing. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut :

- 1) Menurut (Siagian, 2015), pengertian kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang ketika menjabat sebagai pimpinan dalam suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku orang lain, khususnya bawahannya agar berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga dapat memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

- 2) Menurut (Yukl, 2005), kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka.
- 3) Menurut (Simamora, 2006), kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.
- 4) Pendapat lain, kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang.

Dari keempat definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sudut pandangan yang dilihat oleh para ahli tersebut adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Definisi lain, para ahli kepemimpinan merumuskan definisi, sebagai berikut: (1) Fiedler (1967), kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (2) John Piffner, kepemimpinan adalah kemampuan mengkoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang di kehendaki. (3) Davis (1977), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat . (4) Ott (1996), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain. (5) Locke et.al. (1991), mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama Dari kelima definisi ini, para ahli ada yang meninjau dari sudut pandang dari pola hubungan, kemampuan mengkoordinasi, memotivasi, kemampuan mengajak, membujuk dan mempengaruhi orang lain.

Dari beberapa definisi yang sudah dijabarkan, ada beberapa unsur pokok yang mendasari atau sudut pandang dan sifat-sifat dasar yang ada dalam merumuskan definisi kepemimpinan, yaitu: Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan dari definisi-definis yang dikemukakan di atas, adalah: (1) Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan). (2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok. (3) Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Sifat Dasar Kepemimpinan

Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan memimpin. Paling tidak, dapat dikatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur kecakapan pokok, yaitu: (a) Kecakapan memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan. (b) Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi. (c) Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi-motivasi (Gary Dessler, 2016). Pendapat lain, menyatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur pokok yang mendasarinya, yaitu : (a) Seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan persepsi sosial [*sosial perception*]. (b) Kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*). (c) Memiliki (kestabilan emosi /*emosional stability*).

Dari beberapa definisi-definisi, paling tidak dapat ditarik kesimpulan yang sama, yaitu masalah kepemimpinan adalah masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa

tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

3. Kepemimpinan Islam

Imamah atau kepemimpinan Islam adalah konsep yang tercantum dalam al-Qur'an dan as-Sunnah, yang meliputi kehidupan manusia dari pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai umat manusia atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara-cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran Islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik di dunia dan akhirat sebagai tujuannya.

Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagia setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Manusia di amanahi Allah untuk menjadi *khalifah* Allah (wakil Allah) di muka bumi (Q.S.al-Baqarah:30), yang bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sekaligus sebagai *abdullah* (hamba Allah) yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah. Sabda Rasulullah “setiap kamu adalah pemimpin dan tiap-tiap pemimpin dimintai pertanggungjawabannya (responsibilitiy-nya)”. Manusia yang diberi amanah dapat memelihara amanah tersebut dan Allah telah melengkapi manusia dengan kemampuan konsepsional atau potensi (fitrah) (Q.S.al-Baqarah:31), serta kehendak bebas untuk menggunakan dan memaksimal potensi yang dimilikinya.

Konsep *amanah* yang diberikan kepada manusia sebagai *khalifah fil ardli* menempati posisi sentral dalam kepemimpinan Islam. Logislah bila

konsep amanah kekhalfahan yang diberikan kepada manusia menuntut terjalinannya hubungan atau interaksi yang sebaik-baiknya antara manusia dengan pemberi amanah (Allah), yaitu: (1) mengerjakan semua perintah Allah, (2) menjauhi semua larangan-Nya, (3) ridha (*ikhlas*) menerima semua hukum-hukum atau ketentuan-Nya. Selain hubungan dengan pemberi amanah (Allah), juga membangun hubungan baik dengan sesama manusia serta lingkungan yang diamanahkan kepadanya (Q.S.Ali Imran:112). Tuntutannya, diperlukan kemampuan memimpin atau mengatur hubungan vertical manusia dengan Sang Pemberi (Allah) amanah dan interaksi horizontal dengan sesamanya.

Uraian yang sudah dijabarkan maka, dapat ditegaskan bahwa, kepemimpinan Islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

4. Istilah Kepemimpinan dalam Islam

Dalam Islam, kepemimpinan sering dikenal dengan perkataan *khalifah* yang bermakna “wakil” [QS.al-Baqarah:30]. Mustafa al-Maraghi, mengatakan khalifat adalah wakil Tuhan di muka bumi [*khalifah fil ardl*]. Rasyid Ridla al-Manar, menyatakan *khalifah* adalah sosok manusia yang dibekali kelebihan akal, pikiran dan pengetahuan untuk mengatur. Istilah atau perkataan *khalifah* ini, mulai populer digunakan setelah Rasulullah saw wafat. Dalam istilah yang lain, kepemimpinan juga terkandung dalam pengertian “Imam”, yang berarti pemuka agama dan pemimpin spritual yang diteladani dan dilaksanakan fatwanya. Ada juga istilah “*amir*”, pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk mengatur masyarakat. Dikenal pula istilah “*ulil amir*” (jamaknya *umara*) yang disebutkan dalam surat al-Nisa (59) yang bermakna penguasa, pemerintah, ulama, cendekiawan, pemimpin atau tokoh masyarakat

yang menjadi tumpuan umat. Dikenal pula istilah wali yang disebutkan dalam surat al-Maidah ayat (55). Dalam hadis Nabi dikenal istilah *ra'in* yang juga diartikan pengelolaan dan pemimpin. Istilah-istilah tersebut, memberi pengertian bahwa kepemimpinan adalah kegiatan menuntun, memandu dan menunjukkan jalan menuju tujuan yang diridhai Allah.

Istilah *khalifah* dan "*amir*" dalam konteks bahasa Indonesia disebut pemimpin yang selalu berkonotasi pemimpin formal. Apabila, kita merujuk dan mencermati firman Allah swt dalam surat al-Baqarah ayat 30, yang artinya: "*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku akan menciptakan khalifah di bumi. "Meraka bertanya (keheranan), Mengapa Engkau akan menciptakan makhluk yang akan selalu menimbulkan kerusakan dan pertimpahan darah, sementara kami senantiasa bertasbih memuji dan menyucikan Engkau?" Allah berfirman, "Aku Mahatahu segala hal yang tidak kemau ketahui".* Dalam pengertian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islam secara mutlak bersumber dari Allah swt yang telah menjadikan manusia sebagai *khalifah fil ardl*. Maka dalam kaitan ini, dimensi kontrol tidak terbatas pada interaksi antara yang memimpin (umara) dengan yang dipimpin (umat), tetapi baik pemimpin maupun rakyat (umat) yang dipimpin harus sama-sama mempertanggungjawabkan amanah yang diembannya sebagai seorang khalifah Allah, secara komprehensif (Faqih, 2001).

5. Teori Kelahiran Pemimpin

5.1 Teori Genetik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, "pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk" (*Leaders are born and not made*). Pandangan terori ini bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin karena "keturunan" atau ia telah dilahirkan dengan "membawa bakat" kepemimpinan. Teori keturunan ini,

dapat saja terjadi, karena seseorang dilahirkan telah “memiliki potensi” termasuk “memiliki potensi atau bakat” untuk memimpin dan inilah yang disebut dengan faktor “dasar”. Dalam realitas, teori keturunan ini biasanya dapat terjadi di kalangan bangsawan atau keturunan raja-raja, karena orang tuanya menjadi raja maka seorang anak yang lahir dalam keturunan tersebut akan diangkan menjadi raja.

5.2 Teori Sosial

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang yang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan (*Leaders are made and not born*). Penganut teori berkeyakinan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Tiap orang mempunyai potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja paktor lingkungan atau faktor pendukung yang mengakibatkan potensi tersebut teraktualkan atau tersalurkan dengan baik dan inilah yang disebut dengan faktor “ajar” atau “latihan”.

Pandangan penganut teori ini bahwa, setiap orang dapat dididik, diajar, dan dlatih untuk menjadi pemimpin. Intinya, bahwa setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin, meskipun dia bukan merupakan atau berasal dari keturunan dari seorang pemimpin atau seorang raja, asalkan dapat dididik, diajar dan dilatih untuk menjadi pemimpin.

5.3 Teori Ekologik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin yang baik “manakala dilahirkan” telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki.

Jadi, inti dari teori ini yaitu seseorang yang akan menjadi pemimpin merupakan perpaduan antara faktor keturunan, bakat dan lingkungan yaitu

faktor pendidikan, latihan dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan bakat tersebut dapat teraktualisasikan dengan baik.

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontigensi atau Teori Tiga Dimensi. Penganut teori ini berpendapat bahwa, ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin. Menurut (Tead, 2003) bahwa timbulnya seorang pemimpin, karena : (1) Membentuk diri sendiri (*self constituted leader, self mademan, born leader*) (2) Dipilih oleh golongan, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi. (3) Ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya.

6. Kajian Empiris Tentang Kepemimpinan

6.1 Kajian Empiris Penelitian (Ratna Wijayanti, 2016)

(Ratna Wijayanti, 2016) melakukan penelitian dengan judul ” Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pemimpin Islam, motivasi kerja dan kepuasan kerja yang dimoderatori oleh durasi kerja dengan kompetensi pekerja. Penelitian ini dilakukan dengan 3 BMT di Kabupaten Wonosobo. Jumlah sampel yang tetap

sekitar 100 responden yang menggunakan metode puas sampling. Analisis yang digunakan meliputi ujian validasi, ujian rehabilitasi, ujian asumsi klasik, Moderated regression Analysis (MRA), pengujian hipotesis, dan ujian dari model yang tepat. Analisis yang digunakan meliputi ujian validasi, ujian rehabilitasi, ujian asumsi klasik, Moderated regression Analysis (MRA), pengujian hipotesis, dan ujian dari hasil model. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bekerja interaksi panjang dengan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan interaksi panjang variabel kerja dengan kepemimpinan Islam juga mempengaruhi kinerja karyawan yang menunjukkan hubungan ke arah yang berlawanan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan masih rendah pengalaman kerja (1-5 tahun) sehingga peran pemimpin sangat penting dalam karyawan BMT di Kabupaten Wonosobo. Hal ini tidak cukup motivasi, kepuasan kerja dan kerja panjang tapi kepemimpinan Islam yang lebih penting dalam menentukan kinerja karyawan.

6.2 Kajian Empiris Penelitian (Harahap, 2016)

(Harahap, 2016) melakukan penelitian dengan judul ” Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan Islam dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dari 21 respondentss, petugas PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. Kantor Cabang Sukaramai Medan dengan kuesioner teknik. Data dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah kepemimpinan Islam dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk

Kantor Cabang Sukaramai Medan dan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6.3 Kajian Empiris Penelitian (N. \Maliarosa Hasibuan, 2019)

(N. \Maliarosa Hasibuan, 2019) melakukan penelitian yang berjudul ” Pengaruh Kepemimpinan Islam, Kompensasi, Dan Pengembangan Produk Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syari’ah Bandar Lampung”. Adapaun hasil penelitiannya adalah bahawa penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan Islam, kompensasi, dan pengembangan produk untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Bank Pembiayaan Rakyat Syari’ah Bandar Lampung. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini 60 responden terdiri dari nasabah dan karyawan. Analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam, kompensasi, dan pengembangan produk secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan Islam, kompensasi, dan pengembangan produk berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan sebesar 45,5% kemudian sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini sebesar 55,5%.

6.4 Kajian Empiris Penelitian (Yohana et al., 2020)

Penelitian yang dilakukan oleh (Yohana et al., 2020) berjudul ” The Effects of Locus of Control, Work Environment and Teacher Performance on Job Satisfaction for Teachers at a Private Vocational High School in Indonesia Corry”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh locus of control dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, locus of control dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru,

kepuasan kerja terhadap kinerja guru, locus of control dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh pekerjaan. kepuasan. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta Jakarta Timur, dengan jumlah siswa sebanyak 179 orang dipilih sebagai sampel. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan hubungan sebab akibat (causal effect) dan jenis data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan observasi dengan media angket. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel locus of control dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan. Locus of control dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja terhadap kinerja guru memiliki pengaruh yang cukup besar dan locus of control dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan.

6.5 Kajian Empiris Penelitian (Noora et al., 2020)

(Noora et al., 2020) melakukan penelitian dengan judul ” Determinants of Organisational Commitment on Nurse’s Performance”. Adapun hasil dari penelitian ini adalah bahwa peran komitmen organisasi sangat penting untuk meningkatkan kualitas kinerja perawat untuk mencapai kepuasan pasien yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi determinan komitmen organisasi terhadap kinerja perawat. Metode penelitian yang digunakan adalah desain deskriptif-analitik dengan pendekatan cross sectional. Populasi dalam penelitian ini adalah perawat klinik di empat rumah sakit di Kalimantan Selatan, Indonesia. Jumlah sampel sebanyak 105 responden yang diperoleh secara purposive sampling. Variabel bebas adalah karakteristik organisasi, karakteristik perawat, karakteristik pekerjaan, karakteristik pengalaman kerja, dan keyakinan. Variabel terikat adalah kinerja perawat. Data diperoleh dengan kuisioner

dan dianalisis oleh logistik regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik organisasi ($T = 3,776$; $p = 0,000$) dan keyakinan ($T = 2,030$, $p = 0,045$) memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja perawat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja perawat yang baik dapat ditingkatkan melalui penguatan karakteristik organisasi yaitu: reward; manajemen berdasarkan tujuan (MBO); pilihan; pelatihan dan pengembangan; kepemimpinan; dan struktur organisasi. Serta dapat ditingkatkan melalui keyakinan yaitu: persepsi kerentanan dan keseriusan; manfaat: resistensi; dan efikasi diri.

7. Rangkuman

Pada hakikatnya semua orang adalah pemimpin, meski orang itu tidak mempunyai kedudukan resmi sebagai pemimpin. Kerancuan tentang pengertian jiwa kepemimpinan dengan jabatan-jabatan kepemimpinan bahkan sering menimbulkan dampak ironis. Banyak kejadian yang memperlihatkan bahwa seseorang yang memiliki kedudukan resmi sebagai pemimpin ternyata tidak memiliki jiwa dan naluri kepemimpinan. Sebaliknya di sisi lain ada orang yang tidak memangku jabatan resmi apapun namun karena jiwa kepemimpinannya tinggi, berhasil menjadi pemimpin tidak resmi yang diakui. Mereka ini biasanya muncul dalam bentuknya sebagai tokoh-tokoh kemasyarakatan, keagamaan atau bidang-bidang lain. Secara sederhana, apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang di antara mereka “mengajak” teman-temannya untuk melakukan sesuatu (Apakah: nonton film, bermain sepek bola, dan lain-lain). Pada pengertian yang sederhana orang tersebut telah melakukan “kegiatan memimpin”, karena ada unsur “mengajak” dan mengkoordinasi, ada teman dan ada kegiatan dan sasarannya. Tetapi, dalam merumuskan batasan atau definisi kepemimpinan ternyata bukan merupakan hal yang mudah dan banyak definisi yang

dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan yang tentu saja menurut sudut pandangnya masing-masing.

8. Soal Latihan

- a) Jelaskan tentang pengertian kepemimpinan
- b) Mengapa setiap orang itu bisa dikatakan sebagai pemimpin?
- c) Bagaimana kepemimpinan dalam islam?
- d) Jelaskan tentang teori kepemimpinan dalam islam?
- e) Jelaskan manfaat mempelajari materi kepemimpinan dalam organisasi?

BAB 11

ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIORAL

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan organizational citizenship behavioral

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian organization citizenship behavioral.
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan dimensi organization citizenship behavioral.
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan manfaat organization citizenship behavioral.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Organization Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Luthans, 2014). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) pengertian OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berhubungan secara langsung atau eksplisit dengan sistem penghargaan dan dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) juga mengatakan OCB adalah perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam job description formal karyawan.

Menurut (Aldag & Reschke, 2001), organizational Citizenship Behavior adalah kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran ditempat kerja. OCB ini mengikutsertakan sebagian perilaku mencakup perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh kepada aturan-aturan dan prosedur pada tempat kerja. Perilaku ini menunjukkan nilai tambah karyawan yang adalah salah satu bentuk tingkah laku prososial, yakni tingkah laku sosial yang positif, konstruktif dan berarti membantu.

(Robbins & Judge, 2008) mendefinisikan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Pendapat lain dikemukakan oleh (Spector, 2012) mendefinisikan OCB sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

Dari berbagai definisi dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa OCB itu merupakan perilaku dari karyawan yang dikerjakan melebihi SOP yang sudah ditentukan oleh organisasi dimana karyawan bekerja dan kadang2 diluar persyaratan formal yang ada.

2. Dimensi-Dimensi Organization Citizenship Behavior

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Adapun dimensi OCB yang dikembangkan oleh Organ meliputi:

- a. **Altruism**, menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.
- b. **Courtesy**, menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas serta kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Misalnya, membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja.
- c. **Civic Virtue**, terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.
- d. **Conscientiousness**, suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela

mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi.

- e. **Sportmanship**, menunjukkan suatu kerelaan/toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Menurut (Organ, Podsakoff, & MacKanzie S, 2006) dimensi ini kurang dapat perhatian dalam penelitian empiris. Dikatakan pula bahwa sportsmanship seharusnya memiliki cakupan yang lebih luas dalam pengertian individu tidak hanya menahan ketidakpuasan tetapi individu tersebut harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankannya sendiri demi kelangsungan organisasi. Misalnya, saat dirinya tidak nyaman dengan kondisi pekerjaannya.

Menurut (Organ, Podsakoff, & MacKanzie S, 2006) terdapat tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti. Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

- a) Perilaku menolong (*helping behavior*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (1983) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*,
- b) *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*,
- c) *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi,

- d) *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,
- e) *Individual initiative*, merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (1983) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*,
- f) *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,
- g) *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai.

Sementara ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, 2000). Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

3. Manfaat *Organization Citizenship Behavior*

- a) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - 1) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut,
 - 2) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- b) OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - 1) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - 2) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- c) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - 1) Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
 - 2) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - 3) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

- 4) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
- d) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
 - 1) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
 - 2) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- e) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
 - 1) Menampilkan perilaku *civie virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok,
 - 2) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- f) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
 - 1) Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

- 2) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- g) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- 1) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja,
 - 2) Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- h) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
- 1) Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
 - 2) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - 3) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

4. Kajian Empiris Organizational Behavioral Citizenship

4.1 Kajian Empiris Penelitian (Lestiyanie & Yanuar, 2019)

(Lestiyanie & Yanuar, 2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap OCB, Komitmen Sebagai Intervening Pada CV. Cempaka”. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis mengenai pengaruh budaya organisasi (X1) dan keadilan organisasi (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) dengan komitmen organisasi (M) sebagai variabel intervening. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 85 karyawan tetap (Chin, 1998) CV. Cempaka Katerina. Teknik pengolahan data menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi tetapi tidak pada OCB, keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB), serta komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

4.2 Kajian Empiris Penelitian (Sanhaji et al., 2016)

(Sanhaji et al., 2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Anggota Organisasi (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel keadilan organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi di PT. Pos Indonesia. Penggunaan variabel-variabel tersebut dengan alasan hasil

penelitian terdahulu memberikan kesimpulan yang berbeda-beda, ada yang mengatakan berpengaruh langsung dan juga tidak. Misalnya keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, dan juga ada yang mengatakan tidak signifikan. Disamping itu variabel-variabel tersebut diharapkan memberi perubahan ke arah yang lebih baik dalam meningkatkan keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB melalui komitmen dan kepuasan kerja pada PT. Pos Indonesia. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Pos dengan menggunakan metode acak sederhana, sehingga anggota populasi yang berjumlah 130 orang karyawan yang dijadikan sampel penelitian 100 orang.

4.3 Kajian Empiris Penelitian (Wira Saputra & Supartha, 2019)

(Wira Saputra & Supartha, 2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Ocb Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi bukan hanya ditentukan oleh sumber daya alam melainkan sumber daya manusia (SDM) tergantung pada kualitas dan perilaku-perilaku yang timbul didalam didalam organisasi. Perilaku yang diharapkan adalah perilaku yang dapat meningkatkan kualitas organisasi yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB). Tujuan dalam penelitian adalah untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB dimediasi oleh komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali sebanyak 100 PNS dengan menggunakan metode sampel non probability sampling, dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, analisis jalur dan uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational

Citizenship Behavior (OCB) serta adanya peran mediasi Komitmen Organisasional terhadap OCB yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan dukungan organisasi. Dinas Tenaga Kerja dan ESDM harus memperhatikan budaya organisasi yang ada dilingkungan organisasi serta dukungan organisasi yang harus ditingkatkan sehingga perilaku-perilaku OCB dapat meningkat untuk kualitas pegawai yang lebih baik.

4.4 Kajian Empiris Penelitian (Satya Nugraha & Ayu Dewi Adnyani, 2017)

(Satya Nugraha & Ayu Dewi Adnyani, 2017) melakukan penelitian dengan judul “Budaya Organisasi, Komitmen Organaisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Setda Kota Denpasar”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan budaya, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada pegawai honorer Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner kepada 72 responden dan dianalisis dengan menggunakan regresi linier beganda. Hasil analisis menunjukkan secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Artinya, semakin baik komitmen organisasi, maka semakin tinggi OCB dari pegawai honor pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Hal Artinya, semakin baik kompetensi maka semakin tinggi OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Pengaruh secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan.

4.5 Kajian Empiris Penelitian (Husodo, 2018)

Penelitian yang dilakukan oleh (Husodo, 2018) berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jatim Indo Lestari”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian dilakukan pada PT Jatim Indo Lestari, dengan sampel sebanyak 53 karyawan yang terdiri dari teknisi, helper dan staff. Data dianalisis secara kuantitatif dengan teknik analisa adalah Generalized Structured Component Analysis (GSCA). Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), budaya organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan budaya organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

5. Rangkuman

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai guru yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi

juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku guru sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik. Perilaku ini cenderung melihat seseorang (guru) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

6. Soal Latihan

- a) Jelaskan tentang pengertian organizational citizenship behavioral?
- b) Jelaskan tentang indicator organizational citizenship behavioral?
- c) Apakah organizational citizenship behavioral bermanfaat bagi organisasi?
- d) Berikan contoh perilaku organizational citizenship behavioral didalam kehidupan bermasyarakat?
- e) Manfaat apa yang didapat setelah mempelajari tema organizational citizenship behavioral?

BAB 12

MOTIVASI SPIRITUAL

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan motivasi spiritual.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian motivasi.
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan jenis-jenis motivasi.
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan fungsi motivasi.
- 4) Mampu memahami dan menjelaskan tingkatan motivasi.
- 5) Mampu memahami dan menjelaskan motivasi spiritual.
- 6) Mampu memahami dan menjelaskan cara menumbuhkan motivasi spiritual.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Motivasi Spiritual

Pengertian motivasi berasal dari bahasa Inggris *motivation* yang mengandung arti dorongan; atau kontrol batiniah dari tingkah laku seperti yang diwakili oleh kondisi-kondisi fisiologi, minat-minat, kepentingan-kepentingan, sikap-sikap, aspirasi-aspirasi; atau kecenderungan organisme untuk melakukan sesuatu; sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan diarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan (Adz-Dzakiey & Bakran, 2009).

2. Jenis-jenis Motivasi

(Adz-Dzakiey & Bakran, 2009) menyebutkan bahwa Secara fitrah motivasi dalam diri manusia terbagi kepada tiga macam, yaitu:

- a) Motivasi Spiritual, adalah dorongan fitrah manusia untuk memenuhi kebutuhan ruhaniah.
- b) Motivasi Fisiologis (yang bersifat jasmaniah), adalah fitrah manusia untuk memenuhi fisik atau bersifat jasmiah, seperti motivasi memelihara diri, motivasi kelangsungan jenis, dan lain-lain.
- c) Motivasi psikologis (kejiwaan), adalah motivasi yang mendorong manusia untuk memenuhi kebutuhannya yang bersifat kejiwaan, seperti motivasi memiliki, agresif, dan lain-lain.

3. Fungsi Motivasi

Menurut (Oemar, 2004) fungsi motivasi itu adalah:

- a) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan.
- b) Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c) Sebagai penggerak, ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

4. Tingkatan-tingkatan Motivasi

Menurut (Bakran & Adz-Dzakiey, 2007) tingkatan-tingkatan motivasi yang terdapat dalam diri manusia ada tiga tingkatan, yaitu :

- a) Motivasi Hewani, yaitu motivasi memenuhi kebutuhan hidup tanpa memperhatikan bagaimana cara memperolehnya, keadaan dari sesuatu yang diperolehnya, dan cara pemanfaatannya.

- b) Motivasi Insani, yaitu motivasi yang terdapat di dalam diri manusia yang memiliki akal yang sehat, hati yang bening, dan inderawi yang tajam.
- c) Motivasi Rabbani, yaitu dorongan jiwa yang terdapat dalam diri seseorang manusia yang telah mencapai tingkat kesempurnaan diri melalui ketaatannya yang sangat sempurna dalam menjalankan perintah dan menjahui larangan Allah swt.

5. Motivasi spiritual

Secara etimologi kata “sprit” berasal dari kata Latin “spiritus”, yang diantaranya berarti “roh, jiwa, sukma, kesadaran diri, wujud tak berbadan, nafas hidup, nyawa hidup.” Dalam perkembangannya, selanjutnya kata spirit diartikan secara lebih luas lagi. Para filosof, mengonotasian “spirit” dengan (1) kekuatan yang menganimasi dan memberi energi pada cosmos, (2) kesadaran yang berkaitan dengan kemampuan, keinginan, dan intelegensi, (3) makhluk immaterial, (4) wujud ideal akal pikiran (intelektualitas, rasionalitas, moralitas, kesucian atau keilahian). Sedangkan kecerdasan adalah kemampuan untuk memahami sesuatu. Spiritual Quotient adalah kesadaran tentang gambaran besar atau gambaran menyeluruh tentang diri seseorang dan jagat raya ((Ahmadi et al., 2004) . Sedangkan Menurut Oxford English Dictionary, kata spiritual diartikan persembahan, dimensi supranatural, berbeda dengan dimensi fisik, perasaan atau pernyataan jiwa, kekudusan, sesuatu yang suci, pemikiran yang intelektual dan berkualitas, adanya perkembangan pemikiran dan perasaan, adanya perasaan humor, ada perubahan hidup, dan berhubungan dengan organisasi keagamaan. Sedangkan berdasarkan etimologinya, spiritual berarti sesuatu yang mendasar, penting, dan mampu menggerakkan serta memimpin cara berpikir dan bertindak laku seseorang.

Menurut (Anshari, 1993) bahwa motivasi spiritual seorang muslim terbagi menjadi tiga:

- a) Motivasi akidah.
- b) Motivasi ibadah.
- c) Motivasi muamalat.

Motivasi akidah adalah keyakinan hidup, yaitu pengikraran yang bertolak dari hati. Jadi, motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai motivasi dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah tersebut. Motivasi akidah tersebut sebagai sikap intrinsik. Dimensi akidah ini menunjuk pada seberapa besar tingkat keyakinan muslim terhadap ajaran-ajaran yang bersifat fundamental dan dogmatik. Isi dimensi keimanan mencakup iman kepada Allah, para Malaikat, Rasul-Rasul, kitab Allah, surga dan neraka, serta qadha dan qadar. Ibadah merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba Allah dengan Tuhannya yang tata caranya ditentukan secara rinci dalam Al Qur'an dan Sunnah Rasul.

Sedangkan motivasi ibadah merupakan motivasi yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak memiliki agama, seperti sholat, doa, dan puasa. Ibadah selalu bertitik tolak dari aqidah. Jika dikaitkan dengan kegiatan bekerja, ibadah masih beradadalam taraf proses, sedangkan output dari ibadah adalah muamalat. Muamalat merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia dan manusia dengan benda atau materi.

Motivasi muamalat ini berarti mengatur kebutuhan manusia seperti: kebutuhan primer (kebutuhan pokok), sekunder (kesenangan) dengan kewajiban untuk dapat meningkatkan kinerja dan kebutuhan primer (kemewahan) yang dilarang oleh Islam. Oleh karenanya manusia diharapkan dapat bekerja dan berproduksi sebagai bagian dari muamalat menuju tercapainya rahmatan lil alamin.

6. Cara Menumbuhkan Motivasi Spiritual

Adapun cara yang ditempuh untuk menumbuhkan motivasi spiritual dalam pandangan islam adalah:

- a) Bertanya dan belajar kepada ahlinya (QS. An-Nahl:43).
- b) Hanya berharap dan ditunjukan kepada Allah SWT.
- c) Bimbingan ajaran islam dalam memenuhi rasa lapar dan haus.
- d) Memelihara kelangsungan jiwa.
- e) Mengendalikan motivasi pemilikan.
- f) Mengendalikan motivasi agresif.

7. Kajian Empiris Tentang Spritual

7.1 Kajian Empiris Penelitian (Muafi, 2003)

(Muafi, 2003) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER)”. Penelitian ini menghasilkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja religious karyawan di kawasan industri Rungkut Surabaya (SIER). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah (a) motivasi akidah, motivasi ibadah, motivasi muamalat berpengaruh secara serempak terhadap kinerja religius, (b) motivasi muamalat memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja religius, (c) ada perbedaan kinerja karyawan operasional dan non operasional di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER). Subjek (sampel) dalam penelitian ini adalah karyawan Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER) berjumlah 110 orang (sampel). Metode penarikan sampel secara non probabilitas dengan purposive sampling. Data diperoleh melalui data primer dengan cara membagikan pertanyaan untuk ditanggapi dan melalui wawancara. Data sekunder yakni melalui catatan dan profil perusahaan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi

berganda dan uji beda independent sample t test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (a) motivasi spiritual: motivasi akidah, motivasi ibadah dan motivasi muamalat secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja religius, (b) motivasi muamalat memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja religius, dan (c) tidak ada perbedaan kinerja religius antara karyawan operasional dan non operasional di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER).

7.2 Kajian Empiris Penelitian (Pratikto, 2005)

(Pratikto, 2005) melakukan penelitian dengan judul “Motivasi Spiritual dan Budaya Sekolah Berpengaruh Terhadap Kinerja Profesional dan Perilaku Konsumsi Guru Ekonomi”. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini bertujuan mengungkap pengaruh motivasi spiritual, persepsi dan sikap atas budaya organisasi terhadap perilaku konsumsi yang dimediasi oleh etos kerja dan kinerja profesional. Subyek penelitian adalah guru-guru Ekonomi SMTA di wilayah Malang Raya. Dengan teknik purposive proportional random sampling diperoleh sampel sebesar 126 individu. Data diperoleh melalui kuesioner, wawancara, dan pengamatan. Analisis data kuantitatif menggunakan SEM dengan dukungan piranti lunak AMOS. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa: secara langsung (1) motivasi spiritual berpengaruh terhadap budaya organisasi, etos kerja, kinerja profesional, dan perilaku konsumsi; (2) persepsi dan sikap atas budaya organisasi berpengaruh terhadap etos kerja; (3) etos kerja berpengaruh terhadap kinerja profesional; (4) kinerja profesional berpengaruh terhadap perilaku konsumsi; secara tidak langsung (5) budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja profesional melalui etos kerja; (6) etos kerja berpengaruh terhadap perilaku konsumsi melalui kinerja profesional; (7) secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku konsumsi; dan (8) budaya organisasi memiliki peranan penting dalam

proses internalisasi nilai-nilai pembentuk persepsi guru atas profesi pekerjaan yang berpengaruh terhadap etos kerja, kinerja profesional dan perilaku konsumsi.

7.3 Kajian Empiris Penelitian (Shofwa, 2013)

(Shofwa, 2013) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Spiritual Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Religius Dosen Dan Karyawan Stain Purwokerto”. Hasil penelitiannya adalah bahwa berdasarkan fakta yang terlihat di STAIN Purwokerto dari para dosen dan karyawan adalah adanya fenomena konflik kelompok. Hal ini terjadi setelah setelah tahun 2012 ada sosialisasi pemberlakuan finger print untuk menunjukkan kehadiran pada dosen dan karyawan menimbulkan konflik internal antar kelompok dalam lingkungan kerja di STAIN Purwokerto. Salah satu penyebabnya adalah adanya konflik organisasi atau konflik antar kelompok, dimana masing-masing kelompok mempertahankan pendapatnya akibatnya tidak focus terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu permasalahan dalam penelitian ini adalah : (1) Apakah motivasi spiritual dan gaya kepemimpinan spiritual secara simultan mempengaruhi kinerja religius? (2) Apakah motivasi spiritual mempengaruhi kinerja religius? (3) Apakah gaya kepemimpinan spiritual mempengaruhi kinerja religius?. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh dosen dan karyawan tetap STAIN Purwokerto, dengan diambil ukuran sampel sebesar 66 orang menggunakan tehnik stratified random sampling. Tehnik yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah dengan pengisian kuesioner oleh sampel kemudian data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan : (1) Berdasarkan hasil pengujian uji F diperoleh hasil bahwa nilai Fhitung 23,645 lebih besar dari Ftabel 4,98 dan nilai sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 artinya variabel motivasi spiritual dan gaya kepemimpinan spiritual secara simultan

berpengaruh terhadap variabel kinerja religius. (2) Berdasarkan hasil pengujian uji t diperoleh hasil bahwa t hitung (5.025) \geq t tabel (1.6449) dan nilai sig $0,016$ artinya variabel motivasi spiritual secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja religius. (3) Berdasarkan hasil pengujian uji t diperoleh hasil bahwa t hitung (2.470) \geq t tabel (1.6449) dan nilai sig $0,002$ artinya variabel kepemimpinan spiritual secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja religius. Sedangkan nilai R^2 atau koefisien determinasi menghasilkan nilai sebesar $0,429$ yang artinya keragaman nilai yang ada pada variabel kinerja religius yang dipengaruhi oleh variabel motivasi spiritual dan kepemimpinan religius hanyalah $42,9\%$ sedangkan sisanya sebesar $57,1\%$ adalah dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Kemudian dari nilai R yang sebesar $0,655$ menunjukkan korelasi antar variabel yang cukup kuat.

7.4 Kajian Empiris Penelitian (Mujib et al., 2016)

(Mujib et al., 2016) melakukan penelitian dengan judul “Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Melalui Peningkatan Motivasi Spiritual”. Hasil penelitiannya adalah bahwa kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kebumen, berdasarkan data yang ditemukan, belumlah optimal. Belumlah optimalnya kinerja tersebut berhubungan dengan tiga faktor yaitu kemampuan, disiplin kerja, dan motivasi spiritual. Tujuan penelitian ini yaitu menganalisis besarnya pengaruh kemampuan, disiplin kerja, dan motivasi spiritual terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kabupaten Kebumen. Metode penelitian yang digunakan bersifat analisis kuantitatif, data yang diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner dianalisis dengan statistik regresi linier berganda untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas yaitu kemampuan, disiplin kerja, dan motivasi spiritual dengan variabel terikat yaitu kinerja. Berdasarkan hasil analisis data ketiga variabel penelitian, diketahui

bahwa kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kebumen baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kemampuan (X1) berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kebumen sebesar 37,7%, Disiplin Kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kebumen sebesar 72,3%, Motivasi Spiritual (X3) berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kebumen sebesar 66,1%. Seluruh hubungan tersebut memiliki arah positif dan juga signifikan. Kemudian, secara bersama-sama kemampuan, disiplin kerja, dan motivasi spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kebumen sebesar 78,3%. Hal tersebut berarti bahwa semakin besar tingkat kemampuan, disiplin kerja, dan motivasi spiritual, maka semakin besar pula kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kebumen.

7.5 Kajian Empiris Penelitian (Idayati, 2019)

(Idayati, 2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Spiritual Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi spiritual dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Dendy marker Indah lestari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan kuesioner dalam teknik pengumpulan datanya. Untuk melakukan uji hipotesis digunakan teknik regresi sederhana, korelasi sederhana, regresi berganda, koefisien determinasi, uji t dan uji F. Semua proses analisis, dalam penghitungannya dibantu dengan aplikasi SPSS 20.0. Hasil penelitian, secara simultan variabel motivasi spiritual (X1) dan disiplin kerja (X2) terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai, Fhitung yang diperoleh adalah $39,565 > Ftabel = 3,30$ dan tingkat kemaknaan secara simultan signifikansinya adalah

$0,000 < (\alpha) = 0,05$ $df = n - k = 37 - 2 - 1 = 34$ adalah sebesar 3,28 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. artinya menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel bebas yaitu motivasi spiritual dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

8. Rangkuman

Pengertian motivasi berasal dari bahasa inggris yaitu motivation yang mengandung arti daya batin, dan dorongan; atau kontrol batiniah dari tingkah laku seperti yang diwakili oleh kondisi-kondisi fisiologi, minat-minat, kepentingan-kepentingan, sikap-sikap, aspirasi-aspirasi; atau kecendrungan organisme untuk melakukan sesuatu; sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan diarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan. Motivasi spiritual merupakan dorongan fitrah manusia untuk memenuhi kebutuhan ruhaniah. Motivasi fisiologis (yang bersifat jasmaniah), merupakan fitrah manusia untuk memenuhi fisik atau bersifat jasmiah, seperti motivasi memelihara diri, motivasi kelangsungan jenis, dan lain-lain. Motivasi psikologis (kejiwaan), merupakan motivasi yang mendorong manusia untuk memenuhi kebutuhannya yang bersifat kejiwaan, seperti motivasi memiliki, agresif, dan lain-lain.

9. Soal Latihan

- a) Jelaskan tentang pengertian motivasi spiritual?
- b) Jelaskan tentang jenis-jenis motivasi?
- c) Apa yang dimaksud dengan fungsi motivasi?
- d) Bagaimana cara menumbuhkan motivasi?
- e) Manfaat apa yang anda peroleh setelah mempelajari motivasi spiritual?

BAB 13

KOMPETENSI

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan kompetensi.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian kompetensi.
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan karakteristik kompetensi.
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan manfaat kompetensi.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Kompetensi

Jika dirunut dari asal katanya, kompetensi adalah kata serapan dari bahasa Inggris, yaitu *competence* atau *competency* yang memiliki arti kemampuan, wewenang, dan kecakapan. Pengertian kompetensi bisa diartikan sebagai suatu keahlian yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan pada bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang sudah diberikan. Kompetensi merupakan suatu keahlian, sikap fundamental, pengetahuan, serta nilai yang dimiliki oleh individu yang terlihat dari bagaimana dirinya berpikir atau melakukan sesuatu secara konsisten (Kandula, 2013).

Menurut (S. P. Robbins & Coulter, 2010) kompetensi merupakan suatu keahlian atau kapasitas setiap orang untuk mengerjakan tugas-tugas dalam suatu pekerjaan, yang mana kemampuan tersebut didasarkan pada faktor fisik dan faktor intelektual.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) bahwa pengertian kompetensi adalah suatu karakter yang membuat seseorang untuk bisa saling berhubungan dengan efektivitas performa individu dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut (A. A. P. Mangkunegara, 2010), pengertian kompetensi merupakan sebuah faktor utama yang terdapat pada diri seseorang yang memang mempunyai kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan orang lain dalam hal kemampuan.

Berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003 terkait ketenagakerjaan, maka pengertian kompetensi kerja dapat diartikan sebagai suatu keterampilan kerja yang dimiliki oleh setiap orang yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, dan juga sikap kerja yang sesuai dengan standar yang sebelumnya sudah ditetapkan.

Dari berbagai pengertian dapat dinyatakan bahwa kompetensi tidak melulu diartikan sebagai pengetahuan atau keahlian seseorang, tapi juga keinginan seseorang untuk mengerjakan apa yang diketahuinya, sehingga mampu memberikan manfaat. Setidaknya ada 6 unsur yang terdapat dalam konsep kompetensi, yaitu pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat. Dengan demikian, maka pengertian kompetensi bisa dikatakan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, serta atribut kepribadian setiap individu, sehingga mampu meningkatkan performanya dan mampu memberikan kontribusi yang baik bagi keberhasilan perusahaannya.

2. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi dalam suatu organisasi. Menurut (Spencer & Spencer, 1993) kompetensi diartikan sebagai landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara

berprilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a) **Motif**, motif disini bisa dikatakan sebagai sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b) **Sifat**, sifat merupakan karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.
- c) **Konsep diri**, konsep diri merupakan sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- d) **Pengetahuan**, pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
- e) **Keterampilan**, ketrampilan merupakan kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

3. Manfaat Kompetensi

Bagi setiap pribadi, kompetensi sangat dibutuhkan untuk bertahan dalam persaingan lingkungan dan sosial yang begitu kejam. Selain itu kompetensi juga sangat berperan dalam efektivitas pelaksanaan tugas-tugas profesi atau pekerjaannya. (Sutrisno, 2015) menjelaskan jika perusahaan-perusahaan besar

menggunakan kompetensi sebagai standar atau dasar dalam merekrut calon tenaga kerja baru. Adapun manfaat yang bisa didapatkan dengan merekrut pekerja yang mempunyai kompetensi ialah sebagai berikut:

- a) Kompetensi individu bisa digunakan sebagai alat seleksi calon tenaga kerja yang potensial.
- b) Memperjelas standar kerja dan juga harapan yang ingin di gapai oleh sebuah perusahaan.
- c) Kecakapan tenaga kerja akan memaksimalkan tingkat produktivitas perusahaan.
- d) Kompetensi bisa membantu perusahaan dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi.
- e) Kecepatan atau kompetensi tenaga kerja bisa dijadikan sebagai dasar untuk mengembangkan sistem remunerasi.
- f) Kompetensi bisa memudahkan perusahaan untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai organisasi yang sudah terbentuk.

Berbagai manfaat di atas seakan menerangkan betapa pentingnya kompetensi dalam diri seseorang yang nantinya juga akan memberikan dampak positif bagi organisasi atau lembaga.

Sebagai gambaran atau contoh kompetensi inti mata pelajaran Teknologi Mekanik, berikut adalah beberapa diantaranya:

- a) Menghayati serta mengamalkan ajaran agama yang dianut masing-masing pribadi.
- b) Menghayati serta mengamalkan perilaku yang jujur, disiplin, tanggung jawab, santun, peduli (kerjasama, toleran, gotong royong, damai), responsif dan juga proaktif serta menunjukkan sikap sebagai bagian solusi dari berbagai macam permasalahan dalam berinteraksi secara efektif dan baik dengan lingkungan

sosial maupun alam dan juga dalam menetapkan diri sebagai cerminan bangsa pada pergaulan dunia.

- c) Mengolah, menalar serta mengaji pada ranah konkret maupun ranah abstrak terkait dengan cara pengembangan dari yang sudah dipelajari di sekolah secara mandiri dan juga bisa melaksanakan tugas secara spesifik di bawah pengawasan.
- d) Memahami, menerapkan dan juga menganalisis pengetahuan faktual, prosedural dan konseptual berdasarkan rasa ingin tahunya terkait ilmu pengetahuan, budaya, teknologi, seni dan juga humaniora pada wawasan kemanusiaan, kenegaraan, kebangsaan dan juga peradaban terkait dengan penyebab fenomena maupun kejadian pada bidang kerja yang spesifik dalam memecahkan masalah.

Berikut juga contoh kompetensi dasar yang juga perlu diketahui, seperti:

- a) Mensyukuri kebesaran ciptaan Tuan Yang Maha Esa dengan cara mengaplikasikan ketrampilan, pengetahuan serta sikap mengenai kesehatan, keselamatan dan juga lingkungan dalam kehidupan sehari-hari.
- b) Mengamalkan nilai-nilai ajaran agama menjadi bentuk rasa syukur dalam mengaplikasikan ketrampilan, pengetahuan dan sikap tentang keselamatan, kesehatan kerja dan juga lingkungan dalam kehidupan sehari-hari.
- c) Mengamalkan perilaku jujur, kritis, teliti, rasa ingin tahu, tanggung jawab dan inovasi ketika mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan serta sikap tentang keselamatan, kesehatan kerja dan juga lingkungan dalam kehidupan sosial sehari-hari.
- d) Menghargai kerjasama, damai, santun, toleransi, demokratis untuk menyelesaikan masalah perbedaan konsep berpikir untuk

- mengaplikasikan keterampilan, pengetahuan, sikap mengenai kesehatan, keselamatan dan juga lingkungan dalam kehidupan sehari-hari.
- e) Menunjukkan sikap responsif, konsisten, proaktif dan juga berinteraksi secara efektif dalam lingkungan sosial menjadi bagian dari solusi dari berbagai permasalahan dalam melaksanakan tugas mengaplikasikan keterampilan, pengetahuan serta sikap mengenai keselamatan, kesehatan kerja dan juga lingkungan dalam kehidupan sosial sehari-hari.
 - f) Menerapkan keselamatan, kesehatan kerja dan juga lingkungan (K3L).
 - g) Memahami keselamatan, kesehatan kerja dan juga lingkungan (K3L).
 - h) Melaksanakan keselamatan, kesehatan kerja dan juga lingkungan (K3L).

4. Kajian Empiris Tentang Kompetensi

4.1 Kajian Empiris Penelitian (Marhayani et al., 2019)

(Marhayani et al., 2019) melakukan penelitian dengan judul “Effect of Competence and Employee Commitment To Employee Performance: Job Satisfaction As a Mediator (Study on Watering Office of Aceh Province)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kecenderungan kepuasan kerja, kompetensi karyawan, dan komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga menganalisis peran kepuasan kerja karyawan sebagai faktor yang memediasi hubungan antara kompetensi, komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Dinas Pengairan Provinsi Aceh (Dinas Pengairan Provinsi Aceh), dengan sampel sebanyak 149 pegawai. Data

primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner ke seluruh sampel. Kuesioner terdiri dari dua bagian, yaitu bagian karakteristik responden dan bagian informasi dari variabel yang diteliti. Pertanyaan dalam angket dibuat dengan skala Likert, yaitu dari skor terendah hingga tertinggi (1-5). Metode analisis data menggunakan metode SEM yang mengolahnya melalui program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 0,30 pada taraf signifikansi 0,021, komitmen pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,32 pada taraf signifikansi 0,007, terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0,44 pada tingkat signifikansi 0,004, dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,13 dengan tingkat signifikansi 0,327 ($\geq 0,05$). Selain itu, ditemukan juga bahwa faktor kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmen pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pengairan Provinsi Aceh.

4.2 Kajian Empiris Penelitian (Renyut et al., 2017)

(Renyut et al., 2017) melakukan penelitian dengan judul “The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office”. Penelitian ini menghasilkan yaitu bahwa penelitian ini mengeksplorasi beberapa hubungan kausalitas antar variabel antara lain; pengaruh komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja sebagai kausalitas pertama kemudian pengaruh komitmen organisasi, kompetensi terhadap kinerja karyawan sebagai kausalitas kedua dan terakhir pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, pekerjaan kepuasan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Kantor Gubernur Maluku dengan melibatkan 632 pegawai sebagai populasi kemudian

ditetapkan 244 sebagai responden. Hasil WarpPLS menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi sebagai pengaruh tidak langsung positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sebagai mediasi kepuasan kerja dan kompetensi pegawai secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebagai mediasi kepuasan kerja.

4.3 Kajian Empiris Penelitian (Bahri et al., 2018)

Penelitian yang dilakukan oleh (Bahri et al., 2018) berjudul “The Effect Of Islamic Leadership, Competence And Compensation On Work Dicipline And Teacher Performance Of Madrasah Aliyah In Makassar City”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan islami, kompetensi dan kompensasi terhadap disiplin kerja guru, dan pengaruh kepemimpinan islami, kompetensi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dan pengaruh kepemimpinan islami, kompetensi, kompensasi terhadap kinerja guru. melalui disiplin kerja guru Madrasah Aliyah Kota Makassar. Populasi dalam penelitian ini adalah 500 guru madrasah aliyah di Kota Makassar, dengan sampel acak sebanyak 151 orang yang diambil secara simple random sampling. Hasil penelitian dianalisis menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM), untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan islami berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja guru, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

disiplin kerja guru, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru, kepemimpinan islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kepemimpinan islami berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. kinerja guru melalui disiplin kerja, kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja.

4.4 Kajian Empiris Penelitian (Wongso et al., 2020)

(Wongso et al., 2020) melakukan penelitian dengan judul “The Effect Of Entrepreneurship Motivation, Entrepreneurship Competency, And Financial Literation On Msmes In Kupang City”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan motivasi berwirausaha, kompetensi kewirausahaan, literasi keuangan dan kinerja usaha pada usaha mikro, kecil dan menengah di kota Kupang. Mengingat jumlah unit usaha dari kelompok usaha mikro, kecil dan menengah jauh melebihi jumlah unit usaha kelompok usaha besar, maka dapat dikatakan bahwa kontribusi usaha kecil terhadap pertumbuhan pendapatan domestik bruto relatif besar adalah karena jumlah unit yang besar, bukan karena kinerja bisnis yang tinggi. Dari hasil penelitian ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi berwirausaha, kompetensi kewirausahaan, dan literasi keuangan terhadap kinerja usaha mikro, kecil dan menengah di Kota Kupang.

4.5 Kajian Empiris Penelitian (Meidita, 2019)

(Meidita, 2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan hal itu sangat bergantung kepada kualitas sumber daya manusia. Maka sudah semestinya PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan memberikan rasa senang dalam diri setiap karyawan untuk menunjang pencapaian keinginan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif populasi 101 dan sampel yang digunakan sebanyak 101 karyawan yaitu menggunakan sampel jenuh. Serta penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian ini terlihat bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tidak melalui motivasi kerja, kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui Motivasi Kerja.

5. Rangkuman

Kompetensi merupakan kata serapan dari bahasa Inggris, yaitu *competence* atau *competency* yang memiliki arti kemampuan, wewenang, dan kecakapan. Pengertian kompetensi bisa diartikan sebagai suatu keahlian yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan pada bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang sudah diberikan. Kompetensi merupakan suatu keahlian, sikap fundamental,

pengetahuan, serta nilai yang dimiliki oleh individu yang terlihat dari bagaimana dirinya berpikir atau melakukan sesuatu secara konsisten. Kompetensi merupakan suatu keahlian atau kapasitas setiap orang untuk mengerjakan tugas-tugas dalam suatu pekerjaan, yang mana kemampuan tersebut didasarkan pada faktor fisik dan faktor intelektual. Kompetensi adalah suatu karakter yang membuat seseorang untuk bisa saling berhubungan dengan efektivitas performa individu dalam melakukan pekerjaannya.

6. Soal Latihan

- a) Jelaskan pengertian kompetensi?
- b) Apakah sama antara keahlian dan kompetensi?
- c) Jelaskan tentang karakteristik kompetensi?
- d) berikan contoh kompetensi dasar dan kompetensi inti?
- e) Manfaat apa yang diperoleh setelah mempelajari tema kompetensi?

BAB 14

KOMPENSASI

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan kompensasi.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian kompensasi.
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan tujuan dan manfaat kompensasi.
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan factor yang mempengaruhi kompensasi.
- 4) Mampu memahami dan menjelaskan sistem pembayaran kompensasi.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Kompensasi

Beberapa ahli telah memberikan pengertian terhadap kompensasi. Beberapa diantaranya, menurut (M. S. P. Hasibuan, 2016), kompensasi merupakan semua bentuk penghasilan baik dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang didapatkan karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut (Umar, 2005), kompensasi merupakan berbagai hal yang diterima seorang pegawai, baik berupa gaji, upah, insentif, bonus, asuransi, dan sebagainya yang langsung dibayarkan oleh perusahaan. Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa kompensasi bisa menjadi motivasi untuk bagi karyawan agar bekerja

lebih keras memajukan perusahaan. Meskipun begitu, setiap perusahaan bisa mendefinisikan sendiri arti kompensasi di dalam perusahaannya. Menurut (Simamora, 2006), kompensasi adalah istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi. Menurut (Handoko, 2011), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Umumnya, komponen kompensasi dari perusahaan dibagi menjadi tiga jenis. Berikut ini tiga jenis kompensasi beserta penjelasannya dari perusahaan kepada karyawannya:

- a) Kompensasi langsung, kompensasi langsung berarti kompensasi finansial secara langsung yang diberikan oleh perusahaan. Beberapa hal yang termasuk dalam kompensasi finansial secara langsung adalah bayaran pokok, termasuk juga bayaran insentif seperti komisi, bonus, dan laba, serta bayaran tertanggung.
- b) Kompensasi tidak langsung, kebalikan dari kompensasi langsung, kompensasi kedua ini tidak diberikan secara langsung kepada karyawan yang menerima dalam bentuk uang. Biasanya, kompensasi ini disalurkan lewat program proteksi seperti asuransi, *paid leave*, fasilitas tempat parkir, fasilitas kendaraan dari perusahaan, dan lain sebagainya.
- c) Kompensasi non-finansial, seperti namanya, kompensasi yang ketiga ini sama sekali tidak berhubungan dengan finansial. Kompensasi non-finansial ini bisa berupa pekerjaan/proyek yang menarik dan menantang, lingkungan kerja yang nyaman, dan sebagainya.

2. Tujuan Kompensasi

Setelah memahami pengertian kompensasi dari beberapa ahli maka berikut ini beberapa tujuan kompensasi yang diberikan untuk karyawan:

a) Mempertahankan Karyawan Yang Berprestasi

Seseorang yang telah berusaha dan berprestasi dalam perusahaan cenderung akan lebih loyal jika upaya dan kerja kerasnya dihargai. Sebab itu, kompensasi diberikan dengan tujuan agar karyawan yang berprestasi tadi tetap loyal terhadap perusahaan dan semakin termotivasi dengan adanya kompensasi. Meskipun perusahaan harus mengalokasikan dana lebih untuk pemberian kompensasi ini, namun hal ini tidak sebanding dengan kerugian yang bisa ditimbulkan jika karyawan berprestasi tersebut pergi meninggalkan perusahaan karena tidak merasa dihargai. Secara tidak langsung, selain mempertahankan karyawan yang berprestasi, kompensasi juga bisa menekan *turnover rate*.

b) Mendapatkan Karyawan Yang Berkualitas

Kompensasi seringkali menjadi daya tarik tersendiri bagi karyawan yang ingin melamar di sebuah perusahaan. Kompensasi yang besar dan menarik otomatis akan menarik karyawan berkualitas untuk masuk ke perusahaan. Itulah mengapa, kompensasi ini menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan saat melakukan *hiring*.

c) Memicu Perubahan Sikap Semakin Baik

Hadirnya kompensasi ternyata mampu membentuk lingkungan kerja yang kompetitif dan suportif. Kompensasi membuat masing-masing karyawan menjadi lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras lagi dan menjadi lebih baik daripada hari kemarin. Sedangkan bagi perusahaan, kompensasi ini adalah suatu wujud kepedulian dan penghargaan terhadap kerja keras dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Bisa dilihat bahwa adanya kompensasi ternyata memberikan perubahan positif bagi karyawan maupun perusahaan.

d) Efisiensi Biaya

Seperti yang sudah dibahas pada poin sebelumnya bahwa pemberian kompensasi dapat menekan kerugian yang bisa ditimbulkan karena tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan bisa membuat suatu perencanaan program kompensasi yang rasional agar dapat mempertahankan sumber daya manusia yang ada.

e) Menjamin Adanya Keadilan Dalam Perusahaan

Tujuan selanjutnya yaitu menjamin adanya keadilan dalam perusahaan antara manajemen dan karyawan. Kompensasi menjadi sebuah bentuk balas jasa perusahaan atas segala sesuatu yang telah dilakukan karyawan untuk perusahaan. Oleh karena itu, keadilan dalam pemberian upah, bonus, insentif, dan sebagainya perlu dipertimbangkan.

f) Memenuhi Administrasi Legalitas

Undang-undang telah mengatur pemberian kompensasi perusahaan terhadap karyawannya. Hal ini berkaitan dengan legalitas perusahaan sehingga setiap perusahaan harus memenuhinya. Pemberian kompensasi terhadap karyawan ini menjadi aspek pemenuhan administrasi legalitas oleh perusahaan terhadap pemerintah.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut (Sutrisno, 2015) bahwa besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

- a) Tingkat biaya hidup.
- b) Tingkat Kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.
- c) Tingkat Kemampuan perusahaan.
- d) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
- e) Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

f) Peranan Serikat Buruh.

Untuk dapat memberikan sebuah tingkat kompensasi yang baik kepada karyawan, bagian manajemen keuangan harus memiliki pengelolaan keuangan dan akuntansi yang baik.

4. Sistem Pembayaran Kompensasi

Menurut (M. S. P. Hasibuan, 2016), terdapat tiga macam sistem pembayaran kompensasi yang biasa dilakukan oleh organisasi atau perusahaan, yaitu sebagai berikut:

- a) Sistem Waktu, dalam sistem waktu, pemberian kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan dan sebagainya. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap atau pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.
- b) Sistem Hasil, dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, perbiji, meter, liter dan lain sebagainya. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu pengerjaannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan

sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

- c) Sistem Borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

5. Kajian Empiris Tentang Kompensasi

5.1 Kajian Empiris Penelitian (Widyasari; & Subudi, 2017)

(Widyasari; & Subudi, 2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Ketidakamanan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan Besakih Beach Hotel Denpasar”. Hasil penelitiannya adalah bahwa studi ini bermaksud untuk mengkaji pengaruh ketidakamanan kerja terhadap turnover intention, pengaruh kompensasi terhadap turnover intention, pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention, dan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 89 karyawan Besakih Beach Hotel. Data dikumpulkan dengan memberikan kuesioner dan menggunakan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menemukan ketidakamanan kerja berpengaruh positif terhadap

turnover intention, kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention, job insecurity berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif turnover intention, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Implikasi praktis penelitian ini adalah temuan untuk manajemen dalam hal mengantisipasi turnover intention dengan memperhatikan tingkat ketidakamanan kerja dengan memperhatikan suasana kerja yang nyaman, pemberian kompensasi yang adil, dan selalu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat mengurangi turnover intention karyawan.

5.2 Kajian Empiris Penelitian (Farla et al., 2019)

(Farla et al., 2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Komitmen Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap komitmen karyawan baik secara parsial dan serentak. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan data kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diuji kelayakannya dengan validitas dan reliabilitas pengujian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan UMKM di Palembang dengan jumlah sampel 100 responden. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan sedangkan kompensasi non finansial berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

5.3 Kajian Empiris Penelitian (Afriadie et al., 2017)

(Afriadie et al., 2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Serta Dampaknya

Pada Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh”. Hasil penelitiannya adalah bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan karir pengembangan motivasi kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Sampel adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh berjumlah 128 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Motivasi karyawan berperan sebagai mediator parsial antara pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Implikasi dari penelitian ini, PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh perlu meningkatkan sistem dan mekanisme pemberian kompensasi yang baik kepada karyawan serta menciptakan pengembangan karir yang profesional untuk dapat berdampak pada motivasi karyawan dan kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.

5.4 Kajian Empiris Penelitian (Fadly, 2017)

Penelitian yang dilakukan oleh (Fadly, 2017) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru yang berjumlah 101 pegawai. Jenis data menggunakan data primer, metode pengumpulan data

menggunakan angket dan wawancara. Analisis data berdasarkan deskripsi variabel yang berisi pernyataan berupa kuisioner yang diberikan kepada karyawan PT Asuransi Parolamas Pekanbaru diperoleh hasil bahwa Kepemimpinan, Kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Parolamas Pekanbaru, validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja valid dan reliabel untuk analisis selanjutnya. Analisis jalur untuk analisis regresi linier pada tingkat pertama dimana semua variabel berpengaruh positif diperoleh regresi linier tingkat pertama sebagai berikut: $Y_1 = 0,315X_1 + 0,584X_2 + 0,227e$ dan kemampuan variabel kepemimpinan dan kompensasi dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel keterlibatan sebesar 77,3%, regresi linier berganda tingkat kedua, $Y_2 = 0,092X_1 + 0,041X_2 + 0,375 Y_1 + 0,021e$ dan kemampuan variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel keterlibatan sebesar 97,9%. Uji parsial (uji t) dimana variabel signifikan Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Parolamas karena taraf tanda kurang dari 0,05. sedangkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru dengan tanda $> 0,05$.

5.5 Kajian Empiris Penelitian (Saputri et al., 2020)

(Saputri et al., 2020) melakukan penelitian dengan judul “Effect Of Work Compensation , Supervision And Discipline On Work Performance”. hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui pengaruh kompensasi, supervisi dan disiplin terhadap prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Banyuwangi. Populasi penelitian ini adalah 10.300 PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Jumlah

sampel sebanyak 375 karyawan yang dipilih dengan menggunakan teknik sampling sistematis, dimana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Data dianalisis menggunakan aplikasi perangkat lunak Smart PLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, supervisi, dan disiplin karyawan secara tersendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

6. Rangkuman

Beberapa ahli telah memberikan pengertian terhadap kompensasi. Kompensasi merupakan semua bentuk penghasilan baik dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang didapatkan karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan berbagai hal yang diterima seorang pegawai, baik berupa gaji, upah, insentif, bonus, asuransi, dan sebagainya yang langsung dibayarkan oleh perusahaan. Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa kompensasi bisa menjadi motivasi untuk bagi karyawan agar bekerja lebih keras memajukan perusahaan. Meskipun begitu, setiap perusahaan bisa mendefinisikan sendiri arti kompensasi di dalam perusahaannya.

7. Soal Latihan

- a) Jelaskan tentang pengertian kompensasi?
- b) Apa manfaat dan tujuan pemberian kompensasi?
- c) Jelaskan tentang faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi?
- d) Jelaskan tentang sistem pembayaran kompensasi?
- e) Manfaat apa yang diperoleh setelah mempelajari kompensasi?

BAB 15

PENILAIAN KINERJA

A. Kompetensi Yang Diharapkan

Kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari materi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan penilaian kinerja.

B. Indikator Pembelajaran

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan pengertian kinerja.
- 2) Mampu memahami dan menjelaskan umpan balik 360°
- 3) Mampu memahami dan menjelaskan kriteria kinerja.
- 4) Mampu memahami dan menjelaskan tanggung jawab penilaian.
- 5) Mampu memahami dan menjelaskan periode penilaian kinerja.
- 6) Mampu memahami dan menjelaskan metode penilaian kinerja.
- 7) Mampu memahami dan menjelaskan masalah dalam penilaian kinerja.
- 8) Mampu memahami dan menjelaskan karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif.
- 9) Mampu memahami dan menjelaskan kegunaan penilaian kinerja.
- 10) Mampu memahami dan menjelaskan tujuan dan manfaat penilaian kinerja.

C. Isi Pembelajaran

1. Pengertian Penilaian kinerja

Menurut (W. Mondy, 2008) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Sedangkan

menurut (Gary Dessler, 2016) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar prestasinya. Penilaian prestasi kerja menurut (Handoko, 2011) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Sedangkan (R. W. Mondy & Noe, 2005) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- a) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- b) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
- c) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

2. Umpan Balik 360°

Umpan balik 360 adalah metode evaluasi penilaian kinerja yang memerlukan masukan dari beberapa tingkatan dalam perusahaan dan sumber-sumber luar. Dalam metode ini, orang-orang di seluruh tingkatan memberikan penilaian, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, pelanggan internal dan eksternal, juga diri sendiri. Metode umpan balik 360o menyediakan ukuran yang lebih objektif untuk menilai kinerja.

3. Kriteria Kinerja

Dalam menetapkan kriteria kinerja, (R. W. Mondy & Noe, 2005) membagi menjadi beberapa kriteria, yaitu :

- a) Ciri-ciri, ciri-ciri karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi.
- b) Perilaku, ketika hasil dari tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi.
- c) Kompetensi, kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.
- d) Pencapaian tujuan, jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.
- e) Peningkatan potensi, ketika organisasi mengevaluasi kinerja karyawan, kriteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar.

4. Tanggung-jawab Penilaian

Menurut (R. W. Mondy & Noe, 2005) dalam kebanyakan organisasi, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan desain dan pelaksanaan program penilaian kinerja. Orang yang mungkin ditunjuk adalah:

- a) Atasan langsung, atasan langsung bertanggung-jawab untuk menilai kinerja karena dialah yang setiap saat dapat mengamati para karyawan.
- b) Bawahan, bawahan berada dalam posisi yang tepat untuk menilai efektivitas manajerial. Pendukung pendekatan ini percaya bahwa atasan sangat menyadari kebutuhan kelompok kerja dan dapat membuat pekerjaan lebih baik. Sebaliknya, kritikus khawatir bahwa bawahan takut akan pembalasan.
- c) Peers, kekuatan utama untuk menilai kinerja adalah rekan kerja, yang memiliki kinerja dan pandangan yang khas, terutama dalam tugas-tugas tim.
- d) Evaluasi diri, jika karyawan memahami tujuan dan kriteria untuk evaluasi, mereka memiliki posisi yang baik untuk menilai kinerja mereka sendiri.
- e) Pelanggan, organisasi menggunakan pendekatan ini karena hal ini menunjukkan komitmen terhadap pelanggan, karena karyawan adalah pemegang tanggung-jawab.

5. Periode Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja biasanya dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu. Pada sebagian besar organisasi, penilaian dilakukan satu atau dua kali dalam setahun. Pada umumnya, pekerja pertama kali di evaluasi menjelang berakhirnya masa percobaan. Mengevaluasi para karyawan baru beberapa kali

selama tahun pertama mereka bekerja, juga merupakan praktek yang lazim dilakukan.

6. Metode-metode Penilaian Kinerja

Menurut (R. W. Mondy & Noe, 2005), ada tujuh metode penilaian kinerja yaitu:

- a) **Rating Scales**, menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (performance factor). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.
- b) **Critical Incidents**, evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (extremely good or bad behaviour) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (high favorable) dan perilaku kerja yang sangat negatif (high unfavorable) selama periode penilaian.
- c) **Essay**, evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

- d) Work standard, metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.
- e) Ranking, penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.
- f) Forced distribution, penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukan ke dalam kategori yang lebih rendah.
- g) Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS), evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia

diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

7. Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja

Menurut (R. W. Mondy & Noe, 2005) masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

- a) Kurangnya objektivitas, salah satu kelemahan metode penilai kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode rating scale, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (job related factors) dapat meningkatkan objektivitas.
- b) Bias “Halo error”, hal ini terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.
- c) Terlalu “longggar” / terlalu “ketat”, penilai terlalu “longggar” (leniency) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu “ketat” (strictness) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.
- d) Kecenderungan memberikan nilai tengah, kecenderungan memberi nilai tengah (Central tendency), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

- e) Bias perilaku terbaru, bias perilaku terbaru (recent behavior bias) , perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.
- f) Bias pribadi (stereotype), penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

8. Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif

Menurut (R. W. Mondy & Noe, 2005), karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah:

- a) Kriteria yang terkait dengan pekerjaan,
Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.
- b) Ekspektasi Kinerja
Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
- c) Standardisasi
Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.
- d) Penilaian yang Cakap
Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati

paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

e) **Komunikasi Terbuka**

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

f) **Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian**

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

g) **Proses Pengajuan Keberatan (due process)**

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilainnya, penetapan due process merupakan langkah penting.

9. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut (R. W. Mondy & Noe, 2005), kegunaan dari penilaian kinerja, adalah:

- a) Perencanaan Sumber Daya Manusia
- b) Rekrutmen dan Seleksi
- c) Pelatihan dan Pengembangan
- d) Perencanaan dan Pengembangan Karir
- e) Program Kompensasi
- f) Hubungan Karyawan Internal
- g) Penilaian Potensi Tenaga Kerja.

10. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut (Davis, 2007) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

- a) Performance Improvement. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b) Compensation adjustment. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c) Placement decision. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d) Training and development needs mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e) Carrer planning and development. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f) Staffing process deficiencies. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g) Informational inaccuracies and job-design errors. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h) Equal employment opportunity. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- i) External challenges. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

- j). Feedback. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

11. Kajian Empiris Tentang Penilaian Kinerja

11.1 Kajian Empiris Penelitian (Atikah & Qomariah, 2020)

(Atikah & Qomariah, 2020) melakukan penelitian dengan judul “The Effect Of Leadership Style, Organizational Culture And Motivation On Employee Performance”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Baik tidaknya suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawan. Begitu juga dengan perguruan tinggi, salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah kinerja dosen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi kerja terhadap kinerja dosen di Universitas Muhammadiyah Jember. Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen yang bekerja di Universitas Muhammadiyah Jember yang berjumlah 320 orang. Besar sampel dihitung sebesar 15% dari total populasi, sehingga diketahui besar sampel adalah 45 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik random sampling. Data dianalisis menggunakan analisis menggunakan metode SEM berbasis PLS dengan bantuan aplikasi WarpPLS 5.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,367 dan nilai signifikansi 0,003. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,023 dan nilai signifikansi sebesar 0,439. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,57 dan nilai signifikansi $< 0,001$.

11.2 Kajian Empiris Penelitian (Manggis et al., 2018)

(Manggis et al., 2018) melakukan penelitian dengan judul “The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening dilakukan pada koperasi yang berada di Desa Pedungan Denpasar Selatan Desa Pedungan merupakan desa yang terletak di Kecamatan Denpasar Selatan Kota Denpasar Provinsi Bali. Perkembangan koperasi saat ini didukung oleh perkembangan usaha kecil dan menengah (UKM). Jumlah koperasi yang ada di desa pedungan sebanyak 33 koperasi dengan jumlah pegawai sebanyak 338 pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada koperasi di desa, Untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi di desa, untuk mengetahui dan menguji pengaruh karir pengembangan motivasi kerja pegawai pada koperasi untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada koperasi di pedesaan, mengetahui dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada koperasi di pedesaan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala Likert. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Koperasi di pedesaan sebanyak 85 orang. Metode pemilihan sampel penelitian ini menggunakan Proportionate Stratified Random Sampling yaitu teknik ini digunakan apabila populasi memiliki anggota yang tidak homogen dan terstratifikasi secara proporsional. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan program SmartPLS

3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (3) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) dan (5) pengaruh mediasi variabel motivasi kerja terhadap pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja parsial, dan (7) pengaruh mediasi variabel motivasi kerja terhadap pengaruh budaya organisasi langsung tidak seimbang terhadap kinerja secara parsial.

11.3 Kajian Empiris Penelitian (Pawestri & Pradhanawati, 2018)

Penelitian yang dilakukan oleh (Pawestri & Pradhanawati, 2018) berjudul "Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Keterlibatan Karyawan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bagian Produksi Bulu Mata Palsu PT. Cosmoprof Indokarya Di Kabupaten Banjarnegara". Adapun penelitian ini menghasilkan bahwa kinerja karyawan bagian produksi bulu mata PT. Cosmoprof Indokarya ditunjukkan pada rata-rata hasil produksi tiap karyawan di tahun 2013-2015 cenderung fluktuatif. Target produksi yang ditetapkan perusahaan adalah 1.560.000 pasang bulu mata, namun hanya sekitar 1.400.000 pasang bulu mata yang mampu dihasilkan. Untuk menangani masalah tersebut adalah dengan mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan kinerja karyawan tidak mencapai target. Tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan yang dirasakan karyawan akan menciptakan rasa tidak aman yang dapat mempengaruhi penurunan kinerja. Kurangnya dukungan organisasi yang diterima karyawan juga akan mempengaruhi kinerja mereka. Ketika karyawan kurang berpartisipasi dalam pekerjaan dan tidak memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan pada organisasi akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Hal ini juga

ditunjukkan dengan tingkat turnover karyawan yang mencapai 20% per tahun. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh ketidakamanan kerja, keterlibatan karyawan, dukungan organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Peneliti mengajukan 10 (sepuluh) hipotesis dalam penelitian ini. Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian kuantitatif dengan klasifikasi penelitian berdasarkan tujuannya yaitu eksplanatory, dimana statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya akan digeneralisasikan untuk populasi dimana sampel diambil. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT.Cosmoprof Indokarya yaitu sebanyak 941 karyawan dan jumlah sampel 91 orang. Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS dan menggunakan alat analisis data SmartPLS 3.0. Data yang dianalisis berasal dari penyebaran kuesioner kepada karyawan. Hasil pengujian koefisien dari analisis SEM menunjukkan bahwa: (H1) ditolak; (H2) diterima; (H3) diterima; (H4) diterima; (H5) diterima; (H6) ditolak; (H7) diterima; (H8) ditolak; (H9) ditolak; (H10) ditolak. Hasil penelitian menjelaskan ada beberapa indikator yang lemah dari masing-masing variabel ketidakamanan kerja, keterlibatan karyawan, dukungan organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Disarankan agar perusahaan meninjau dan mengevaluasi serta memberikan motivasi dan pelatihan pada karyawan agar meningkatkan kemampuan yang telah dimiliki.

11.4 Kajian Empiris Penelitian (Rokhayati et al., 2017)

(Rokhayati et al., 2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Soft Skill Dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kualitas Pelatihan Sebagai Variabel Moderator (Studi empiris pada PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon)”. Hasil dari penelitian adalah bahwa dalam

dunia kerja pentingnya soft skill (kompetensi lunak), perencanaan karir sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan pengaruh pelatihan yang berkualitas dalam meningkatkan soft skill, perencanaan karir dan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh soft skill dan perencanaan karir terhadap kinerja pegawai dengan kualitas pelatihan sebagai variabel moderasi. Variabel indent dalam penelitian ini adalah soft skill dan perencanaan karir, variabel moderasi adalah kualitas pelatihan dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon. Dalam penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 105 karyawan dari total 142 karyawan PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon dengan teknik proportional random sampling dan data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner berupa daftar pernyataan dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software statistik Smart Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa soft skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara kualitas pelatihan tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap soft skill, kualitas pelatihan juga tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan karir.

11.5 Kajian Empiris Penelitian (A. Saleh et al., 2016)

A. Saleh et al., 2016) melakukan penelitian dengan judul “Factors Affecting The Job Satisfaction And Performance Of Nurses Private Hospitals Class B In Makassar”. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis secara empiris tentang: (1). Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja perawat, (2). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja perawat, (3). Pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat, (4). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja perawat, (5). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja perawat, (6), Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat, (7). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat pada rumah sakit swasta kelas B di Makassar. Penelitian ini menggunakan data primer melalui survei. Sebagai responden populasi adalah jumlah perawat pada rumah sakit swasta kelas B di Makassar. Mereka adalah 1.009 perawat. Penelitian ini menggunakan metode Slovin sampling. Sampel penelitian ini berjumlah 170 responden, yang penentuan sampelnya dilakukan dengan teknik proporsional. Rumus Proporsional Stratified Random Sampling digunakan untuk mengelompokkan rumah sakit dan setiap unit perawatan objek penelitian. Dimana data dianalisis dengan Path Analysis dalam menguji hipotesis. Hasil analisis menunjukkan: (1). Kompetensi, lingkungan kerja, dan transformasi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, (2). Lingkungan kerja, transformasi kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat, (3). Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Namun kompetensi dapat meningkatkan kinerja perawat dalam kepuasan kerja perawat, sehingga kompetensi akan lebih bermakna apabila rumah sakit dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat sebagai realitas implementasi kompetensi yang semakin baik. Implikasi praktis dari penelitian ini dapat memberikan peningkatan pengetahuan dan pemahaman kepada perawat dan manajemen rumah sakit untuk meningkatkan Kinerja perawat di Rumah Sakit swasta kelas B Makassar, melalui kompetensi, lingkungan kerja, transformasi kepemimpinan, dan Kepuasan kerja perawat.

12. Rangkuman

Agar organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang sudah diharapkan maka perlu ada penilaian kinerja bagi karyawan. Penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar prestasinya. Penilaian prestasi kerja adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

13. Soal Latihan

- a) Jelaskan tentang pentingnya penilaian kinerja karyawan?
- b) Jeaskan tentang kriteria penilaian kinerja?
- c) Jelaskan tentang tanggung jawab penilaian kinerja dan periode penilian kinerja?
- d) Jelaskan tentang masalah dalam penilaian kinerja?
- e) Manfaat apa yang dapat diperoleh setelah mempelajari penilaian kinerja?

DAFTAR REFERENSI

- Adz-Dzakiey, & Bakran, M. H. (2009). *Prophetic Intelligent*. Fajar Pustaka Baru.
- Afriadie, K., Mukhlis, Y., & Majid, M. S. A. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 8(2), 119–133.
- Ahmadi, A., Imam, S., & Widodo. (2004). *Psikologi Belajar*. Rineka Cipta.
- Aldag, R., & Reschke, W. (2001). *Organizational Behavior and Management: An Intergrated Skills Approach*.
- Andini, Y., Lubis, Y., & Siregar, R. S. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Perkebunan Nusantara Iv (Persero) Unit Usaha Pabatu. *Jurnal Agriuma*, 1(2), 14. <https://doi.org/10.31289/agr.v1i2.2874>
- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta.
- Anshari, M. H. (1993). *Pemahaman dan Pengamalan Dakwah*. Al-Ikhlash.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- As'ad, M. (2013). *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Satoso, P. B. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7, 62–69. <http://123.231.151.250/index.php/jp/article/view/1797/1243>
- Atikah, K., & Qomariah, N. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 216–227. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>
- Atmajati, A. R., & Mansur. (2017). Pengaruh Rekrutmen , Seleksi , dan Penempatan Tenaga Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Papua Jayapura. *Future; Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(1), 1–7. <http://jurnal.uniyap.ac.id/jurnal/index.php/future/article/view/294/259>
- Azhad, M. N., Anwar, & Qomariah, N. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cahaya Ilmu.
- Azwar, S. (2015). *Sikap Manusia: Teori & Pengukurannya*. Pustaka Pelajar.
- Bahri, S., Basalamah, S., Kamse, J., & Bijang, J. (2018). The effect of islamic

- leadership, competence and compensation on work dicipline and teacher performance of madrasah aliyah in makassar city. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(12), 137–143.
- Bakran, H., & Adz-Dzakiey. (2007). *Psikologi Kenabian*. Pustaka al-Furqon.
- Basalamah, M. S. (2017). The Influence Of Motivation, Competence And Individual Characteristics On Performance Clerk (The Study) In The City Of Makassar. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(12), 148–153.
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan One Way Production. *Jurnal Agora*, 5(3), 1–7. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6095/5593>
- Davis, K. (2007). *Perilaku Dalam Organisasi*. Erlangga.
- Davis, K., & Newstorm, J. W. (2008). *Perilaku Dalam Organisasi*. Erlangga.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 14*. Salemba Empat.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Dessler, Gary. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Fadly, N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. *Jurnal PLANS : Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 60–75. <https://doi.org/10.24114/plans.v12i1.9569>
- Faqih, A. R. (2001). *Bimbingan dan Konseling Dalam Islam*. UII Press.
- Farida, E. (2014). *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 1*. Mitra Wacana Media.
- Farla, W., Diah, Y. M., & Bakri, S. A. (2019). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Komitmen Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 78–85. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2775>
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09), 1300–1310. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em01>
- Flippo, E. B. (2013). *Personel Management (Manajemen Personalia), Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso*. Erlangga.
- Gilmer. (1996). *Manajemen sumber Daya Manusia. Edisi pertama*. Kencana Prenada Group.
- Gomes, F. C. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ANDI Offset.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. ANDI Offset.

- Harahap, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bank Syariah Mandiri , Tbk. *Human Falah*, 3(2).
<https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/ppkm/article/view/360/190>
- Hardianto, A., Riadi, S. S., Mintarti, S., Hariyadi, S., Hutauruk, M. R., & Ghozali, I. (2020). The Impact Of Human Relations On Motivation And Performance And The Role Of Entrepreneur Mediators In Bank Mandiri (Persero) Tbk East Kalimantan Kaltara Areas. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 1238–1243.
- Hasibuan. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed. Revisi). PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, N. \Maliarosa. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Islam, Kompensasi, Dan Pengembangan Produk Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syari’Ah Bandar Lampung. *PSYCHE: Jurnal Psikologi*, 1(2), 85–95. <https://doi.org/10.36269/psyche.v1i2.102>
- Hasnadi. (2019). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *BIDAYAH*, 10(2), 141–148.
<http://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/bidayah/article/view/270/178>
- Hayati, D. I. (2014). Perencanaan Sumber Data Manusia Aparatur : Studi Deskriptif tentang Sistem Perencanaan SDM Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kediri. *Kebijakan Dan Manajemen*, 2(1), 1–9.
- Husaini, A. (2017). PERANAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI. *Jurnal Warta*, 51.
<http://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/view/243/238>
- Husodo, Y. R. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jatim Indo Lestari. *Manajemen, Agora*, 6(1), 1–8. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6475>
- Idayati, I. (2019). PENGARUH MOTIVASI SPIRITUAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 1(2), 255–272.
<https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/JOMB/article/view/655/508>
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 236–245. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>
- Jumady, E. (2020). Peran Moderasi Disiplin Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perbankan

- Syariah Di Makassar. *Islamic Banking: Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 5(2), 1–20. <https://doi.org/10.36908/isbank.v5i2.110>
- Kahpi, H. S., Khurosaini, A., & Indra, S. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 1(1), 1–10.
- Kandula, S. R. (2013). *Competency-Based Human Resource Management*. PHI Learning Private Limited.
- Kharisma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135. <https://doi.org/10.33370/jpw.v21i2.342>
- Kosasih, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten. *Journal of Government and Civil Society*, 1(2), 159. <https://doi.org/10.31000/jgcs.v1i2.442>
- Kurniawan, A. W. (2012). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN BANK SULSELBAR. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan) Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 16(4), 391–408. <https://ejournal.stiesia.ac.id/ekuitas/article/view/119/111>
- Lestiyanie, D. A., & Yanuar. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap OCB, Komitmen Sebagai Intervening Pada CV. Cempaka. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 1(2), 191–198.
- Lumentut, M. D. ., & Dotulong, L. O. . (2015). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank SULUT Cabang Airmadidi. *Jurnal EMBA, ISSN: 2303-1174*, 3(1), 74–85.
- Luthans, F. (2014). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Manggis, I. W., Yuesti, A., & Sapta, I. K. S. (2018). The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(07), 20901–20916. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/07/553>
- Mangkunegara, A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua*. PT Remaja Rosdakarya.

- Marhayani et al. (2019). Effect of Competence and Employee Commitment To Employee Performance: Job Satisfaction As a Mediator (Study on Watering Office of Aceh Province). *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(1), 15–27. http://ijbmer.org/uploads2019/BMER_2_75.pdf
- Mayangsari, L., Restianti, T., Saputra, J., & Rahadi, R. A. (2020). The relationship between self-employed motivation and individual work performance among online drivers in West Java, Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 513–530. https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_3/13373_Mayangsari_2020_E_R.pdf
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3772/3937>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management. Ninth Edition*. Prentice Hall Inc.
- Mondy, W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Erlangga.
- Monica, N. M. T. J., & Putra Surya, M. (2017). KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Menurut Waspodo , dkk . (2013) , tingginya tingkat turnover intention telah menjadi masalah bagi banyak perusahaan , dimana dampak negatif yang. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1644–1673.
- Muafi, M. (2003). Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (Sier). *Jurnal Siasat Bisnis*, 1(8), 1–18. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol1.iss8.art1>
- Mujib, M., Kurniasih, D., & Rokhman, A. (2016). Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Melalui Peningkatan Motivasi Spiritual. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 29(4), 204–211. <https://www.e-journal.unair.ac.id/MKP/article/view/2678/2302>
- Mulyadi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. IN Media.
- Mustikawati, E., & Qomariah, N. (2020). The Effect of Education , Training and Competency on Teacher Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(10), 14–20. <https://doi.org/10.35629/8028-0910031420>
- Nawawi, H. (2015). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gajah Mada University Press.
- Ndraha, T. (2012). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Noer, S. W., Trang, I., & Uhing, Y. (2008). PENGARUH PERENCANAAN

- SDM, REKRUTMEN DAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.PLN (PERSERO) WILAYAH SULUTTENGGGO. *Jurnal EMBA*, 5(2), 697–705.
- Noora, S., Nursalamb, N., & Sukartini, T. (2020). Determinants Commitment Performance of Organisational on Nurse ' s. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(6), 235–248.
- Oemar, H. (2004). *Psikologi Belajar Mengajar*. Sinar Baru Algesindo.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. ., & MacKanzie S, P. (2006). *Organizational citizenship Behavior: Its nature, incidents, and consequences*. Sage Publications.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. ., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behaviour: its Nature, Antecedents and Consequences*. : Sage Beverly Hills.
- P. Siagian, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Pajriah, S. (2018). Peran Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Pariwisata Budaya Di Kabupaten Ciamis. *Jurnal Artefak*, 5(1), 25–34. <https://doi.org/10.25157/ja.v5i1.1913>
- Palembang, A. V., Nelwan, O. S., & Pandowo, M. (2017). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(3), 3479–3488. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i3.17567>
- Panjaitan, M. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai PT. Indojoya Agrinusa. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 7–15. <http://methonomi.net/index.php/jimetho/article/view/50/52>
- Pareek, U. (1984). *Perilaku Organisasi*.
- Pawestri, T. S., & Pradhanawati, A. (2018). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Keterlibatan Karyawan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bagian Produksi Bulu Mata Palsu Pt. Cosmoprof Indokarya Di Kabupaten Banjarnega. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(2), 80. <https://doi.org/10.14710/jab.v6i2.19394>
- Pfeffer, J. (2003). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Amara Books.
- Pratikto, H. (2005). Motivasi Spiritual dan Budaya Sekolah Berpengaruh Terhadap Kinerja Profesional dan Perilaku Konsumsi Guru Ekonomi. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 19(1), 125–137. <http://journal.um.ac.id/index.php/pendidikan-dan-pembelajaran/article/view/3131/557>
- Primayana, K. H. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Penjaminan*

- Mutu, 7–15.
<http://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/view/243/238>
- Purnama, B. J. (2016). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY*, 12(2), 27–36.
- Qomariah, N., Diastuty Marchita, P., Susbiyani, A., & Sanosara, A. (2020). How to Increase Job Satisfaction of Bank Employees? *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(7), 36–42.
<https://doi.org/10.9790/487X-2207083642>
- Ratna Wijayanti, M. (2016). Pengaruh kepemimpinan islami, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel moderating. *Jurnal PPKM III*, 3(3), 185–192.
<https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/ppkm/article/view/360/190>
- Ravianto J, R. (2014). *Produktivitas dan Pengukuran*. Binaman Aksara.
- Renyut, B., Modding, H. B., Bima, J., & Sukmawati, S. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(11), 18–29.
<https://doi.org/10.31227/osf.io/hnwdt>
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour*. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Erlangga.
- Rokhayati, A., Kambara, R., & Ibrahim, M. (2017). PENGARUH SOFT SKILL DAN PERENCANAAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KUALITAS PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL MODERTOR (Studi empiris pada PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2), 107–125.
- S. Schuler, R., & Jackson, S. E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Menghadapi Abad Ke-21)*. Gelora Aksara Pratama.
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(1), 28–50. <https://doi.org/10.52353/ama.v11i1.160>
- Saleh, A., Ramly, M., Gani, M. U., & Suriyanti, S. (2016). Factors Affecting The Job Satisfaction And Performance Of Nurses Private Hospitals Class B In Makassar. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 5(10), 74–77.
- Samah, I. H. A., Shamsuddin, A. S., Rashid, I. M. A., & Amlus, M. H. (2019). Mediating effect of self-satisfaction, intrinsic motivation and

- performance. A study on Malaysian archers. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(12), 2981–2984. <https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=015665522297807158791:e4ankvq01v0&q=http://www.ijstr.org/final-print/dec2019/Mediating-Effect-Of-Self-satisfaction-Intrinsic-Motivation-And-Performance-A-Study-On-Malaysian-Archers.pdf&sa=U&ved=2ah>
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto, S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Anggota Organisasi (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 1(5), 917–926. <https://doi.org/10.17977/jp.v1i5.6311>
- Saputri, Y. W., Qomariah, N., & Herlambang, T. (2020). *Effect Of Work Compensation , Supervision And Discipline On Work Performance*. 9(01).
- Sari, M., Akos, M., & Akbar, M. (2019). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Non PNS (Studi Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin). *Administratus: Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, 3(2), 107–142. <https://ejournal.stiabinabanuabjm.ac.id/index.php/administratus/article/view/78/53>
- Satya Nugraha, I. P., & Ayu Dewi Adnyani, I. G. (2017). Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Setda Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p01>
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Exploring Management, 3th ed.* John Wiley & Sons, INC.
- Schuler. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Cetakan Pertama.* Kencana Prenada Group.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* CV Mandar Maju.
- Setiyati, R., & Hikmawati, E. (2019). Pentingnya Perencanaan Sdm Dalam Organisasi. *Forum Ilmiah*, 16(2), 215. https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-20230-11_1373.pdf
- Shofwa, Y. (2013). Pengaruh Motivasi Spiritual Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Religius Dosen Dan Karyawan Stain Purwokerto. *Jurnal Pro Bisnis*, 6(1), 19.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama Cetakan Kedua puluh Tiga.* Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia.* Sekolah. Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

- Singodimedjo. (2002). *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Soetjipto, B. W. (2008). *Paradigm Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Amara Books.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice 6th Ed*. John Wiley & Sons, Inc.
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Strauss, G., & Sayles, L. (1990). *Manajemen Personalia*. Penerbit IPPM dan PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sudjana, N. (2016). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Rosdikarya.
- Sugiono, E., & Vitaloka, D. S. (2019). Analysis the effect of work stress, work discipline and turnover intention on employees performance mediated by job satisfaction at pt. Epson indonesia, jakarta. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(12), 2574–2580.
- Sulistyo, B., Minarsih, M. M., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Pendidikan Dan Latihan Profesi Guru (Plpg), Kedisiplinan Guru , Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja. *journal of Management*, 2(2).
- Suryani, P., Cahyono, Y., & Utami, B. D. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Di PT Tuntex Garment Indonesia. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 1(June), 70–82. <https://ejournal.stebisigm.ac.id/index.php/isbank/article/view/110/102>
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Group.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia(Cetakan ke tujuh)*. Salemba Empat.
- Syafitri, T. J., & Chairael, L. (2019). PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI, PENEMPATAN KERJA DAN KUALITAS SDM TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA (STUDI PADA KARYAWAN BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG PADANG). *Jurnal Benefita*, 4(April), 570–586.
- Tead, O. (2003). *The Art of Leadership*. McGraw-Hill Book Inc.
- Trijanuar, H. (2016). Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Morowali. *Katalogis*, 4(10).
- Umar, H. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Widyasari;, N. M., & Subudi, I. G. A. M. D. M. (2017). Pengaruh Ketidakamanan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan

- Turnover Intention Karyawan Besakih Beach Hotel Denpasar. *E-Jurnal ekonomi dan bisnis universitas Udayana*, 5, 31.
- Wiguna, I. D. G. E. C. (2015). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI BALI AREA BALI SELATAN. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(9), 2527–2543.
- Wira Saputra, P. E., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Ocb Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(12), 7134. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i12.p12>
- Wispondono, R. M. (2009). Reposisi Peran MSDM Untuk Mengefektifkan Praktik MSDM Di Organisasi Bisnis. *Jurnal Neo-Bis*, 3(2), 140–152. <https://journal.trunojoyo.ac.id/neo-bis/article/view/570/540>
- Wongso, S. H., Gana, F., & Kerih, A. S. Y. (2020). “The Effect Of Entrepreneurship Motivation, Entrepreneurship Competency, And Financial Literation On Msmes In Kupang City”. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 5236–5241.
- Wulandari, R., & Winarningsih. (2016). Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(4), 1–16. <https://ejournal.stiesia.ac.id/jirm/article/view/1537/1495>
- Wulansari, N. A., Ranihusna, D., & Maftukhah, I. (2015). Strategi Perencanaan Sdm Untuk Peningkatan Daya Saing Umkm Batik Semarang. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers Unisbank (Sendi_U)*. [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=386938&val=8521&title=STRATEGI PERENCANAAN SDM UNTUK PENINGKATAN DAYA SAING UMKM BATIK SEMARANG](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=386938&val=8521&title=STRATEGI%20PERENCANAAN%20SDM%20UNTUK%20PENINGKATAN%20DAYA%20SAING%20UMKM%20BATIK%20SEMARANG)
- Yohana, C., Rahmat, A., Alam, H. V, & State, G. (2020). The Effects of Locus of Control , Work Environment and Teacher Performance on Job Satisfaction for Teachers at a Private Vocational High School in Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8), 351–367. https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_8/13827_Yohana_2020_E_R.pdf
- Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Prenhallindo.
- Zainun. (2010). *Manajemen dan Motivasi*. Balai Pustaka.

GLOSARIUM

Glosarium

Absentisme	Ketidakhadiran yang terus-menerus (dalam perusahaan, sekolah, dsb).
Akuisisi	Pemindahan kepemilikan perusahaan atau aset (dalam industri perbankan terjadi apabila pembelian saham di atas 50 persen).
Audien	Sekumpulan orang yang menjadi pembaca, pendengar, dan pemirsa berbagai media atau komponen beserta isinya, seperti pendengar radio dan atau penonton televisi.
Audit	Istilah untuk suatu proses pemeriksaan. Arti audit sendiri lebih sering dikaitkan dengan pemeriksaan pada penyajian laporan keuangan perusahaan.
Delegasi	Orang yang ditunjuk atau diutus oleh suatu perkumpulan (misalnya negara). Delegasi juga bisa berarti penyerahan atau pelimpahan wewenang. Dalam dunia manajemen, mendelegasikan tugas adalah salah satu tugas dari seorang manajer.
Diagnosis	Identifikasi mengenai sesuatu. Diagnosis digunakan dalam medis, ilmu pengetahuan, teknik, bisnis, dll.
Dinamis	Penuh semangat dan tenaga sehingga cepat bergerak dan mudah menyesuaikan diri dengan keadaan dan sebagainya; mengandung dinamika.
Efektif	Berkaitan dengan kata efek, efektif berarti menimbulkan akibat, manjur, berhasil dan berlaku. Dari kata tersebut efektif bisa dibilang sebagai suatu akibat yang mengarah positif dan berhasil.
Efisien	Melakukan pekerjaan dengan tepat dan mampu menjalankan tugas dengan cermat, dan berdaya guna. Komparatif bisa diartikan sebagai perbandingan antara dua hal yang berbeda.
Ekstrinsik	Berasal dari luar (tentang nilai mata uang, sifat

	manusia, atau nilai suatu peristiwa); bukan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sesuatu; tidak termasuk intinya.
Emosional	Sesuatu yang dirasa oleh setiap manusia pada umumnya dengan mengungkapkan rasa sakit, marah, ataupun hal yg tidak diinginkan terjadi.
Evaluasi	Kegiatan mengumpulkan informasi mengenai kinerja sesuatu (metode, manusia, peralatan), dimana informasi tersebut akan dipakai untuk menentukan alternatif terbaik dalam membuat keputusan.
Frustrasi	Kata Frustrasi berasal dari bahasa Latin Frustration, yaitu perasaan jengkel akibat terhalang dalam pencapaian tujuan.
Globalisasi	Tersebar luasnya pengaruh ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang ada di setiap penjuru dunia ke penjuru dunia yang lain sehingga tidak jelas lagi batas-batas yang jelas dari suatu negara.
Iklan	Cara untuk mempromosikan produk, brand atau layanan kepada audience untuk mendorong ketertarikan, pelibatan dan penjualan.
Implikasi	Keterlibatan atau keadaan terlibat. Contoh: implikasi manusia sebagai objek percobaan atau penelitian makin terasa manfaat dan kepentingannya. Arti lainnya dari implikasi adalah yang termasuk atau tersimpul.
Inisiatif	Ide untuk melakukan tindakan yang baru atau tindakan yang berbeda, namun dengan tujuan yang sama, yaitu untuk menyelesaikan pekerjaan atau untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
Interinsik	Secara sederhana, nilai intrinsik adalah nilai yang ada di dalam sesuatu yang dapat berdiri sendiri.
Kajian Empiris	Kajian yang didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain.
Kajian Literatur	Suatu kajian khazanah pustaka yang mendukung pada masalah khusus dalam

	penelitian yang sedang kita kerjakan.
Karier	<u>Perkembangan dan kemajuan baik pada kehidupan, pekerjaan atau jabatan seseorang.</u> Karier biasanya pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang mendapatkan imbalan berupa gaji maupun uang.
Komparatif	Membandingkan antara dua hal yang berbeda.
Kompetensi	Kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.
Komprensif	Segala sesuatu yang sifatnya luas dan lengkap yang meliputi berbagai aspek atau ruang lingkup yang luas. Selain itu, diartikan pula komprehensif adalah teliti, lengkap, menyeluruh, berarti luas, dan mampu menangkap banyak hal sampai dengan detil-detilnya.
Komunikasi	Aktivitas dasar manusia. Menurut asal katanya tersebut, arti komunikasi adalah proses penyampaian makna dari satu entitas atau kelompok ke kelompok lainnya melalui penggunaan tanda, simbol, dan aturan semiotika yang dipahami bersama
Kualifikasi	Keahlian yang diperlukan untuk melakukan sesuatu, atau menduduki jabatan tertentu. Jadi, kualifikasi mendorong seseorang untuk memiliki suatu “keahlian atau kecakapan khusus.
Lowongan	Peluang yang kosong alias belum terisi, dalam hal ini peluang untuk bekerja.
Manajerial	Berhubungan dengan manajer. Contoh: keterampilan manajerial yang tinggi sangat diperlukan bagi setiap pemimpin.
Media	Sarana atau alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari pengirim kepada penerima pesan, dengan tujuan meningkatkan pemahaman penerima pesan.
Moderating	Variabel yang memperkuat atau memperlemah

	hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Sebagai contoh: seorang suami menyayangi istrinya. Dengan hadirnya seorang anak, maka rasa sayang tersebut bertambah. Berarti variabel anak merupakan moderating antara rasa sayu suami terhadap istri.
Moral Kerja	Suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu anggota organisasi (pegawai) yang menimbulkan kesenangan yang mendalam dalam diri pegawai itu untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
Mutasi	Mutasi atau perpindahan jabatan/pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu perusahaan.
Norma	Aturan atau ketentuan yang mengikat warga kelompok dalam masyarakat, dipakai sebagai panduan, tatanan, dan pengendali tingkah laku yang sesuai dan berterima.
Norma Sosial	Pedoman atau petunjuk hidup yang mengatur setiap individu dalam suatu kelompok masyarakat.
Orientasi Belajar	Salah satu aspek gaya belajar, yaitu aspek metakognitif-afe yang dapat mempengaruhi hasil belajar mahasiswa.
Parsial	Sebagian dari suatu keseluruhan. contoh kalimat : pemeriksaan terhadap seluruh tersangka dilakukan secara parsial
Path Analysis	Model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti.
Pembelajaran	Proses belajar yang dibangun oleh guru untuk mengembangkan kreatifitas berpikir yang dapat meningkatkan kemampuan berpikir siswa, serta dapat meningkatkan kemampuan mengkontruksikan pengetahuan baru.
Penyelia	Penyelia atau lebih dikenal dengan istilah Inggrisnya supervisor adalah seseorang yang diberikan tugas dalam sebuah perhimpunan perusahaan sebagaimana ia mempunyai kuasa

	dan wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada rekan kerja bawahannya.
Produktivitas	Hubungan antara keluaran yang dihasilkan dengan masukan yang dipakai pada waktu tertentu.
Rencana strategik	Proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjaga bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.
SEM	SEM merupakan suatu metode analisis statistik multivariat. Melakukan olah data SEM berbeda dengan melakukan olah data regresi atau analisis jalur. Olah data SEM lebih rumit, karena SEM dibangun oleh model pengukuran dan model struktural.
Simultan	Secara serentak dilakukan (tentang pertandingan catur, biasanya seorang pemain catur melawan beberapa pemain sekaligus). Contoh: pertandingan catur simultan. Arti lainnya dari simultan adalah terjadi atau berlaku pada waktu yang bersamaan.
Solidaritas	Saling percaya antara para anggota dalam satu kelompok atau komunitas. Kalau orang saling percaya maka mereka akang menjadi satu/menjadi persahabatan, menjadi saling hormat-menghormati, menjadi terdorong untuk bertanggung jawab dan memperhatikan sesamanya.
Sumber Daya Manusia	Salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
Supervisor	Jika diartikan dari bahasa inggris supervisor berasal dari kata “supervise” yang berarti mengawasi, membawahi atau memimpin. Sesuai dengan pengertian tersebut Supervisor berfungsi

	sebagai pemimpin yang mengawasi staf (karyawannya) baik itu dalam bidang, produksi, penjualan, distribusi, dan lainnya.
Survei	Teknik riset dengan memberi batas yang jelas atas data; penyelidikan.
Uji Reliabilitas	Pengukuran yang dapat diandalkan akan mengukur secara konsisten, tapi belum tentu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian, reliabilitas adalah sejauh mana pengukuran dari suatu tes tetap konsisten setelah dilakukan berulang-ulang terhadap subjek dan dalam kondisi yang sama.
Uji Validitas	Uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur.

BIOGRAFI PENULIS



Nurul Qomariah, lahir pada 10 Agustus 1967 di Kabupaten Jember, Jawa Timur, dari perkawinan bapak Murjadi dengan Ibu Siti Hidajah yang merupakan anak ketiga dari lima bersaudara. Pendidikan formal telah dilalui antara lain: Pendidikan SD di SD Patrang II Jember lulus tahun 1980, pendidikan SMP di SMP Muhammadiyah Jember lulus tahun 1983, pendidikan SMA di SMA Negeri I Jember lulus tahun 1986, pendidikan sarjana di Prodi Manajemen Universitas Jember lulus tahun 1992, pendidikan magister di Prodi Magister Manajemen Universitas Jember 2005, pendidikan doctoral di Prodi Doktor Universitas Brawijaya Malang lulus tahun 2012.

Sejak tahun 1993 menjadi dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember sampai dengan sekarang. Tahun 2015 mendapat predikat Dosen Terbaik Bidang Ilmu Sosial. Tahun 2015-2019 menjabat sebagai Kepala LPPM UM Jember. Beberapa judul buku yang sudah ditulis antara lain: Nilai-nilai Islam Dalam Perguruan Tinggi, yang merupakan buku monograf ditulis tahun 2013. Buku monograf yang lain yaitu Intellectual Capital dan Kinerja Keuangan Perusahaan ditulis tahun 2017. Sedangkan Buku Ajar yang berhasil dibukukan antara lain: Manajemen Sumber Daya Manusia tahun 2015, Marketing Adactive Strategy tahun 2016, Bank dan Lembaga Keuangan Lain tahun 2015. Tahun 2020 ini mencoba menulis Book Chapter sebanyak 2 judul, dan monograf juga sebanyak 2 judul.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku ajar yang berjudul *"Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)"* ini merupakan buku ajar yang berisi tentang materi sumber daya manusia yang dipaparkan pada mahasiswa sarjana dan magister bidang manajemen. Yang diuangkan dalam buku ajar manajemen sumber daya manusia ini tidak terlepas dengan pendalaman manajemen sumber daya manusia yang sering dihadapi oleh banyak perusahaan dan organisasi. Perusahaan dan organisasi dalam menjalankan usahanya pasti akan berhadapan dengan yang namanya sumber daya manusia. Oleh karena itu penerbitan buku ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak perusahaan atau organisasi dalam mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaannya.

Tema yang dibawakan dalam buku ajar ini antara lain tentang : selanjutnya pandang tentang manajemen sumber daya manusia, peran MSDM dalam organisasi, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan SDM, kepuasan kerja, disiplin kerja, produktivitas kerja, motivasi kerja, kepemimpinan dalam organisasi, organizational citizenship behavioral, motivasi spiritual, kompetensi, kompetensi. Setiap bab dari materi yang disampaikan dalam buku ajar ini terdapat kompetensi yang diharapkan, indikator pembelajaran, isi pembelajaran, kajian empiris setiap tema, rangkuman dan ada latihan yang terkait dengan materi yang disampaikan.



Nurul Qomariah,

lahir pada 10 Agustus 1967 di Kabupaten Jember, Jawa Timur, dari perkawinan bapak Murjadi dengan Ibu Siti Hidayah yang merupakan anak ketiga dari lima bersaudara. Pendidikan formal telah dilalui antara lain Pendidikan SD di SD Patrang II Jember lulus tahun 1980, pendidikan SMP di SMP Muhammadiyah Jember lulus tahun 1983, pendidikan SMA di SMA Negeri I Jember lulus tahun 1986, pendidikan sarjana di Prodi Manajemen Universitas Jember lulus tahun 1992, pendidikan magister di Prodi

Magister Manajemen Universitas Jember 2005, pendidikan doktoral di Prodi Doktor Universitas Brawijaya Malang lulus tahun 2012. Sejak tahun 1993 menjadi dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember sampai dengan sekarang. Tahun 2015 mendapat predikat Dosen Terbaik Bidang Ilmu Sosial. Tahun 2015-2019 menjabat sebagai Kepala LPPM UM Jember. Beberapa judul buku yang sudah ditulis antara lain: Nilai-nilai Islam Dalam Perguruan Tinggi (Monograf 2013), Intellectual Capital dan Kinerja Keuangan Perusahaan (Monograf 2017), Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku Ajar 2015) Marketing Adactive Strategy (buku Ajar 2016) Bank dan Lembaga Keuangan Lain (Buku Ajar 2015), Book Chapter Internasional dan Book Chapter Nasional (2020).



Penerbit Pustaka Abadi
Anggota IKAPF
Jl. Irwa 2D No. 1 Jember 68121

