

**KAJIAN
MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
UNTUK MAHASISWA**



Manusia adalah
Ciptaan Terbaik Tuhan

IA SEMPURNA DENGAN AKAL DAN HATINYA

ISBN 978-623-7833-23-9



Hadyati Harras, Endang Sugianti
Mahyudi

KAJIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MAHASISWA



**KAJIAN
MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
UNTUK MAHASISWA**



UNPAM PRESS
Lembaga Penerbit & Publikasi

KAJIAN MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MAHASISWA



PENULIS

HADYATI HARRAS
ENDANG SUGIARTI
WAHYUDI

UNPAM PRESS
Lembaga Penerbit & Publikasi

Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang
Gd. A, Ruang 211 Universitas Pamulang
Tangerang Selatan – Banten

**KAJIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK
MAHASISWA**

PENULIS

HADYATI HARRAS
ENDANG SUGIARTI
WAHYUDI

ISBN 978-623-7833-23-9

EDITOR

WAHYUDI

DESAIN SAMPUL

WAHYUDI

TATA LETAK

WAHYUDI

Penerbit:

UNPAM PRESS

Redaksi:

Jl. Surya Kecana No. 1

Pamulang – Tangerang Selatan

Telp. 021-7412566

Fax. 021 74709855

Email: unpampress@unpam.ac.id

Cetakan Pertama, Selasa 28 April 2020

B030-28042020-01

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin penerbit.

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmaanirrohiim. Dengan menyebut asma Mu penulis menyerahkan segalanya. Tidak sedikit pun terjadi, melainkan atas kehendak Mu. Penulis berserah diri atas takdirmu. Semoga Engkau Ya Allah menjadikan apa yang ditulis ini adalah kebaikan, dan memberikan manfaat bagi khalayak.

Allahumma Shollii 'Alaa Muhammad SAW. Utusan Allah dan diturunkannya sebagai rahmat bagi alam semesta. Akal dan hatinya terjaga, perkataan dan perbuatannya selaras, ajarannya petunjuk kehidupan, dan barang siapa berpegang teguh kepada apa yang telah Ia tinggal (Al-Quran dan As-Sunnah) maka sungguh kita termasuk orang-orang yang beruntung.

Buku ini disusun berangkat dari apa yang dilihat, dialami, diketahui, dan dirasakan, yang pada akhirnya menyadarkan diri penulis tentang manusia dalam organisasi. Ada sistem kehidupan yang telah dirancang, dan setiap manusia akan masuk pada salah satu sistem itu, yakni organisasi. Pada tahap itu manusia menyadari siapa dirinya, apa yang harus dilakukannya, apa cita-citanya, diakui keberadaannya dan lain sebagainya. Di saat yang sama, banyak di antara mereka tidak mengambil kesempatan yang ada.

Organisasi tidak melihat siapa, yang dilihatnya apa perbuatannya. Jika kebaikan maka ia dihargai, namun jika sebaliknya ia dihempaskan. Di sisi lain, Sumber Daya Manusia

adalah aset bagi kemajuan organisasi. Apakah ini dilema, tentu tidak, hanya butuh mengambil peran atas apa yang dikehendaki, namun dengan mengedepankan aspek kemanusiaan. Fenomena ini, menyita perhatian penulis, dan atas rahmat Allah buku ini dapat diselesaikan.

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ

“Jika kalian berbuat baik, sesungguhnya kalian berbuat baik bagi diri kalian sendiri” (QS. Al-Isra:7).

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia” (HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni. Hadits ini dihasankan oleh al-Albani di dalam *Shahihul Jami'* no:3289)

Tangerang Selatan, 15 April 2020
Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
KINERJA	12
PRESTASI KERJA	23
KOMITMEN KERJA	34
LOYALITAS KERJA	44
KEPUASAN KERJA	55
BUDAYA KERJA	65
LINGKUNGAN KERJA	77
KOMPETENSI KERJA	89
MOTIVASI	100
DISIPLIN KERJA	109
KOMPENSASI	121
TUNJANGAN KERJA	131
PENGEMBANGAN SDM	141
PENGEMBANGAN KARIER	151
PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)	161
ETOS KERJA	171
ETIKA KERJA	181
REKRUTMEN	191
SELEKSI	201
PENEMPATAN KERJA	211
PELATIHAN KERJA	221

PENDIDIKAN	231
PENGALAMAN KERJA.....	241
KOMUNIKASI.....	251
DUKUNGAN ORGANISASI	261
DUKUNGAN SOSIAL.....	271
KEPEMIMPINAN.....	281
GAYA KEPEMIMPINAN.....	291
SISTEM KERJA	301
KEBIJAKAN	311
STRUKTUR ORGANISASI	321
STRES KERJA.....	331
BEBAN KERJA	341
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR.....	351
PROMOSI JABATAN	361
ROTASI JABATAN.....	371
PRODUKTIVITAS	381
DAFTAR PUSTAKA	391

MANAJEMEN

Sumber Daya Manusia



Sumber: <https://www.sekolahan.co.id/pengertian-tujuan-dan-fungsi>

Gambar 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Memahami Arti Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesungguhnya, kata “manajemen” telah menjadi bagian kehidupan kita sehari-hari. Misalnya:

- a. Manajemen waktu
 - Setiap pagi kita bangun tidur, dan menjelang malam kita pun tidur.
 - Setiap pagi kita rutin sarapan, dan menjelang siang kita pun makan siang.

- Bagi umat Islam setiap hari melakukan shalat 5 waktu, sedangkan bagi umat Nasrani setiap hari Minggu Kebaktian, begitu pun bagi umat yang lain.
- Setiap hari seorang pegawai masuk kantor jam 8, setiap hari seorang pelajar masuk sekolah jam 7, dan begitu pun ibu rumah tangga setiap pagi menyiapkan sarapan.

b. Manajemen kegiatan

- Ketika seorang mahasiswa belajar di dalam kelas, maka ia akan mengikuti serangkaian pembelajar, mulai dari membaca doa, mendengarkan penjelasan dosen, mengerjakan latihan tugas, berdiskusi, dan bertanya. Semua rangkaian kegiatan tersebut dilakukan secara sistematis.
- Seorang ibu rumah tangga ketika hendak membuat sarapan. Ia memulainya dengan berbelanja, kemudian membersihkan barang belanjaan, dilanjutkan dengan memotong dan menyiapkan bahan baku lain, selanjutnya menyalakan kompor dan menaruh wajan berisi minyak goreng, sampai makanan disajikan pada meja makan. Semua rangkaian kegiatan tersebut dilakukan secara sistematis.
- Seorang pegawai kebersihan. Ia memulai aktivitasnya dengan mengenakan pakaian kebersihan, kemudian menyiapkan peralatan kebersihan, selanjutnya mengepel lantai dan membersihkan seisi ruangan

kantor. Semua rangkaian kegiatan tersebut dilakukan secara sistematis.

c. Manajemen sikap

- Sikap seorang anak kepada orang tua adalah hormat, dan itu dilakukan oleh semua anak di dunia.
- Sikap seorang pegawai terhadap pimpinan adalah taat, dan itu dilakukan oleh semua pegawai.
- Sikap seorang sahabat adalah menghargai.

Kita tahu, bahwa dalam setiap keadaan kita harus mengatur sikap kita. Di dalam hati kita merasa harus bersikap seperti ini kepada guru, bersikap seperti itu kepada teman, bersikap begini kepada pimpinan, dan sebagainya. Karena sejatinya, kita adalah organisme yang tercipta dengan seperangkat manajemen kehidupan, sehingga dalam setiap aspek kehidupan selalu menyesuaikan diri.

d. Manajemen perilaku

Apa itu manajemen perilaku? Ya, mengendalikan perbuatan. Misalnya ketika kita belajar, tentu kita tidak akan berbuat gaduh (mengobrol), kita juga tidak main telepon genggam, dan tidak tidur. Akan tetapi, perbuatan di saat kita sedang belajar adalah mendengarkan secara seksama penjelasan guru/dosen, bertanya ketika kurang paham, mengerjakan ujian dengan mandiri (tidak menyontek), dan sebagainya. Cara kita mengatur perbuatan dalam setiap aktivitas, sesungguhnya kita telah terbiasa bermanajemen.

Dari contoh di atas, maka kita dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah mengatur. Ingat! Mengatur, apa maksudnya? Artinya, manajemen adalah kegiatan atau upaya, jadi sifatnya perbuatan (operasional, teknis). Dengan kata lain, mengatur setiap aktivitas yang dilakukan dalam sebuah organisasi (kehidupan), di antaranya:

- a. Mengatur sikap
- b. Mengatur perilaku atau perbuatan
- c. Mengatur aktivitas
- d. Mengatur waktu
- e. Mengatur keuangan (mengelola)
- f. Dan sebagainya.

Dalam konteks sumber daya manusia, maka manajemen yang dimaksud adalah mengatur manusia, mulai dari awal (perekrutan) hingga akhir (pemutusan hubungan kerja/ PHK). Apa yang diatur, semua hal yang berkaitan dengan pegawai yang kaitannya dengan organisasi, tanpa terkecuali, di antaranya:

- a. Mengatur rekrutmen
- b. Mengatur seleksi
- c. Mengatur orientasi dan penempatan
- d. Mengatur kompensasi
- e. Mengatur pengembangan (pelatihan dan karier)
- f. Mengatur keterlibatan dan motivasi kerja
- g. Mengatur produktivitas dan kinerja
- h. Mengatur sistem kerja
- i. Mengatur PHK, dan sebagainya.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2014) manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pegawai. Sesungguhnya pendapat ini mengemukakan pandangan umum terkait teknis dari pemberdayaan SDM. Apa artinya? Perusahaan harus berpikir kompleks tentang SDM, maka mulailah dari menyusun seluruh rencana tentang SDM, baik dimulai dari perekrutan hingga PHK. Setelah itu, perusahaan akan mudah menetapkan jaring kerja atau yang disebut pengorganisasian, siapa di posisi apa, apa tanggung jawabnya, apa wewenangnya, dan seterusnya. Setelah ditetapkan jalur tugas, maka pelaksanaan kerja akan berjalan dengan lancar sesuai rencana. Kemudian pada tahap keempat, diperlukan pengendalian dan pengawasan agar SDM tetap berada pada koridor rencana.

Hasibuan (2014), berpandangan bahwa Manajemen SDM adalah sebuah ilmu tentang mengatur manusia, maka akan terlihat sebuah keteraturan dan ketertiban, di mana setiap orang saling terhubung, dan ini adalah sebuah keindahan di dalam organisasi. Oleh karenanya, tidak berlebihan jika kita mengatakan bahwa Manajemen SDM adalah seni, karena sesungguhnya terdapat harmonisasi antar manusia yang mampu menghasilkan sebuah karya (kinerja, produktivitas, prestasi, kreativitas, dan inovasi), dengan karya tersebut semua orang mendapatkan kebahagiaan yang adicita-citakan.

Menurut Mangkunegara (2017), manajemen SDM berupa aktivitas-aktivitas terstruktur dan sistematis yang dikerjakan oleh sumber daya manusia dengan kualifikasi dan kompetensi tertentu guna mencapai tujuan. Penjelasan ini mempertegas peran SDM dalam sebuah organisasi yang dikontrol atau dikendalikan oleh sebuah sistem kerja atau yang disebut sistem manajemen.

- a. Bahwa untuk mendapatkan SDM unggul maka dilakukan rekrutmen dan seleksi.
- b. Bahwa untuk mencapai efektivitas dan efisiensi maka ditetapkan SOP, aturan, dan strategi.
- c. Bahwa untuk mengembangkan SDM maka diselenggarakan pelatihan dan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam setiap kegiatan organisasi.
- d. Bahwa untuk mencapai target (kinerja dan produktivitas) maka diciptakan budaya dan lingkungan kerja yang kondusif.

Lebih lanjut Mangkunegara (2017) mengemukakan, manajemen dalam arti SDM adalah soal menyelaraskan:

- a. Menyelaraskan SDM dengan organisasi, maka yang dimaksud adalah kepribadian.
- b. Menyelaraskan SDM dengan pekerjaan, maka yang dimaksud adalah kompetensi.
- c. Menyelaraskan SDM dengan pimpinan, maka yang dimaksud adalah kinerja dan produktivitas.
- d. Menyelaraskan SDM dengan pelanggan, maka yang dimaksud adalah kualitas pelayanan.

Armstrong & Baron (2002:3) “HRM can be defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”. Pandangan ini menekankan bahwa manajemen diartikan sebagai langkah strategis dalam memanfaatkan SDM, baik secara individu maupun berkelompok, maka jelas arah tujuannya, apa itu? Mencapai tujuan yang telah direncanakan. Namun hal yang perlu diperhatikan adalah soal nilai, apa maksudnya? Bahwa SDM tidak semata-mata dipandang sebagai aset, melainkan nilainya. Bahwa strategi adalah stimulus untuk mendorong SDM berkembang dan maju (ini yang dimaksud nilai) sehingga mereka dapat menggunakan seluruh potensi dan kompetensi guna mencapai tujuan (Frain, 1999: 351).

Storey (1992): “human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to obtain competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and skilled workforce, using an array of cultural, structural and personnel techniques” (Deckop, 2006:94). Maksud dari pengertian ini adalah, bahwa organisasi membutuhkan potensi SDM, bahwa keseluruhan apa yang dimiliki SDM seperti kompetensi, komitmen, kepribadian, dan sebagainya adalah nafas daya saing organisasi. Maka, pandangan ini melihat bahwa SDM berada pada tempat yang strategis, apa maksudnya? SDM memiliki kendali atas seluruh sumber daya organisasi.

Anthony, Kacrnar and Perrew (1996) state “the strategic human resource approach is involved in strategic planning and decision making and coordinates all human resource functions for all employees” (Deckop, 2006:94). Sejatinya pendapat ini sejalan dengan kedua teori di atas, bahwa SDM berada pada posisi strategis. Organisasi percaya, dengan kekuatan berupa manajemen maka SDM dapat menghidupkan aktivitas perusahaan.

Kita juga dapat melihat sisi lain tentang pengertian manajemen SDM, apa itu? Soal teknis, bagaimana manajemen SDM dalam pelaksanaan. Gilley & Egglan (1989) berpendapat, pada pokoknya mengatur SDM, namun bukan dalam konteks negatif “membatasi atau mengekang”, melainkan pedoman bagi SDM tentang bagaimana menghidupkan organisasi. Gilley & Egglan (1989) “Human resource development is organized learning Activities arranged within an organization to improve performance and/or personal growth for the purpose of improving the job, the individual and/or the organization” (Deckop, 2006:94). Dengan kata lain, manajemen SDM mengatur seluruh aspek kepegawaian di dalam organisasi (HR planning, HR Organizing, HR Actuating, HR Controlling)

Chalofsky (1992) “Human resource development is the study and practice of increasing the learning capacity of individuals, groups, collectives and organizations through the development and application of learning-based interventions

for the purpose of optimizing human and organizational growth and effectiveness” (Deckop, 2006:94).

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi menyadari untuk mencapai tujuan, terlebih dahulu memiliki pegawai-pegawai yang unggul, maka melalui manajemen kepegawaian tujuan tersebut dapat terlihat. Oleh karena itu, setidaknya tujuan Manajemen SDM adalah (Hasibuan, 2014):

- a. Memiliki SDM berkualitas, yakni cerdas, energik, dan berkepribadian menarik. Artinya, pegawai memiliki apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemikiran mereka mampu menciptakan strategi bersaing yang handal, fisik mereka mampu meningkatkan produktivitas, dan kepribadian mereka mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi.
- b. Ketersediaan pegawai dengan potensi baik, sehingga menjadi harapan di masa mendatang. Artinya, pegawai memiliki kemampuan bekerja yang teruji, apa artinya? Dapat mengerjakan dan menyelesaikan tugas dengan baik, mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi, dan mampu mencapai target-target yang ditetapkan.
- c. Mewujudkan lingkungan kerja yang baik bagi pembangunan budaya kerja produktif, kreatif, dan inovatif. Artinya, manajemen memiliki dampak terhadap pola hubungan kerja sesama pegawai dan pimpinan. Semua orang saling bahu membahu, mengambil peran

masing-masing, dan melakukan kerja sama tim yang solid.

- d. Menciptakan efektivitas dan efisiensi, baik dalam pelaksanaan maupun dalam menghasilkan pekerjaan. Manajemen SDM menjadi penggerak seluruh pegawai bekerja secara benar, artinya? Aturan benar-benar dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.
- e. Mengatasi masalah kepegawaian yang berisiko terhadap kegagalan. Perusahaan tidak menghendaki terjadinya keluar masuk pegawai, terlambat kerja, malas, kurang semangat, dan sebagainya. Sehingga secara langsung berdampak pada menurunnya penjualan, buruknya pelayanan, hilangnya kesempatan, dan sebagainya. Karena itu semua, tujuan organisasi tidak tercapai.

4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kita dapat mengatakan fungsi adalah peran, dengan kata lain manajemen SDM dihadirkan untuk menghadirkan kehidupan kerja yang benar dan teratur, seperti (Rivai, 2014):

- a. Sebagai pelaksana manajerial

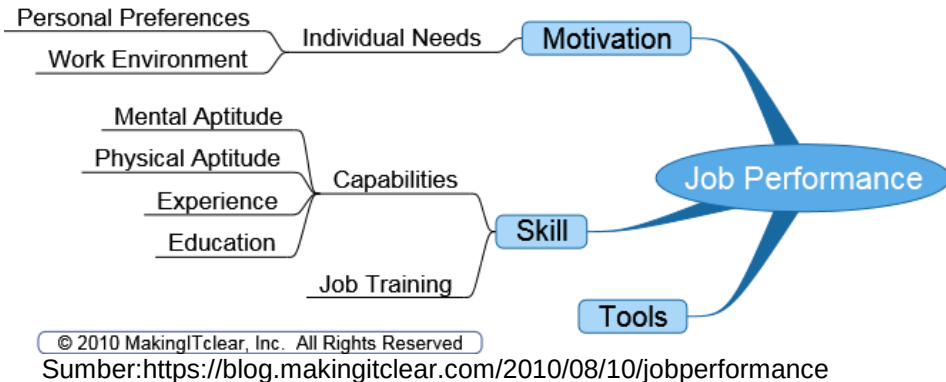
Bahwa manajemen dihadirkan untuk memastikan tata kelola kepegawaian berjalan dengan baik, sehingga mampu menciptakan stabilitas di dalam bekerja. setidaknya dalam peran ini ada 4 (empat) fungsi manajemen SDM di antaranya rencana kepegawaian, mengorganisasikan pegawai, menempatkan (*actuating*) pegawai pada bidangnya, dan mengendalikan pegawai.

- b. Sebagai operasionalisasi kegiatan, apa maksudnya? Manajemen SDM dapat mewujudkan pelaksanaan manajerial pada bentuk yang lebih teknis misalnya perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian.

Dengan kata lain, fungsi manajemen SDM dapat kita pahami sebagai wujud pelaksanaannya.

- a. Pada tahap awal, bagaimana memperoleh pegawai berkualitas.
- b. Setelah diterima, bagaimana menempatkan dan mengembangkan potensinya sehingga berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan.
- c. Setelah bekerja, bagaimana model penghargaan yang berkeadilan (menyejahterakan dan proporsional).
- d. Dalam kurun waktu lama, bagaimana SDM yang ada dapat dikembangkan agar relevan dengan perkembangan zaman, sehingga mampu mempertahankan eksistensi perusahaan.
- e. Pada masa berakhirnya ikatan, bagaimana melakukan pemutusan hubungan kerja yang adil dan bijaksana.

KINERJA



Gambar 2. Kinerja

1. Memahami Arti Kinerja

Konteks memahami berada pada tataran mengenal sesuatu dari berbagai sudut pandang, atau dari sesuatu yang bersifat umum. Maka, maksud memahami arti kata “kinerja” harus diawali dari mana kata tersebut berasal, setidaknya kita tahu, kata tersebut sering diucapkan oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Bagi organisasi kinerja adalah alat ukur keberhasilan. Maka, secara sederhana **Kinerja** dapat diartikan sebagai **keberhasilan**. Namun kondisinya tidak berhenti sampai di situ, ada sesuatu yang melekat pada kata keberhasilan itu sendiri, yakni perilaku kerja. Artinya keberhasilan adalah kata benda yang dapat diwujudkan dari sejumlah upaya tertentu (kerja keras, integritas, dukungan, dll). Maka, dapat

didefinisikan bahwa kinerja adalah **suatu hasil kerja yang baik melalui proses kerja kerja.**

Dari pengertian tersebut ada dua makna yang terkandung.

a. Hasil = Tujuan

Seseorang dapat dikatakan berkinerja, jika ia dapat mencapai tujuan. Misalnya, bagian pemasaran dapat mencapai target penjualan, maka itu dikatakan berkinerja. Seorang staf administrasi dapat menata dokumen dengan rapih sehingga memudahkan karyawan lain menggunakannya, maka hal tersebut juga dikatakan berkinerja. Dan masih banyak contoh lainnya. Tujuan adalah kata turunan dari hasil kerja, sehingga dalam pelaksanaannya seseorang dapat mudah mengimplementasikannya.

b. Proses = Perilaku yang dibutuhkan

Hasil atau tujuan tidak tercapai secara tiba-tiba atau instan, melainkan ada suatu proses yang dilalui, dan itu disebut dengan perilaku yang dibutuhkan. Tidak mungkin suatu produk tercipta dengan sendiri, melainkan ada sekelompok manusia (disebut karyawan atau pegawai) di dalam organisasi yang membuatnya, dan dalam proses membuat tersebut dibutuhkan sikap dan perilaku kerja, dan tentunya kedua hal tersebut didasarkan pada prinsip-prinsip organisasi (kebijakan, aturan, dan perosedur).

Berdasarkan kedua makna tersebut, secara sederhana dapat dikemukakan seorang karyawan atau pegawai dapat dikatakan berkinerja apabila tercapai tujuan kerja yang ditetapkan dan pencapaian tersebut atas dasar suatu sikap dan perilaku yang dibutuhkan (asasnya Kebijakan, Aturan, dan Prosedur). Tentu kita belum dapat mengatakan seseorang berkinerja jika hanya memenuhi satu unsur saja, mencapai tujuan namun tidak mematuhi aturan, atau mematuhi aturan namun tidak mencapai target yang ditetapkan.

2. Teori Kinerja

Sering kali kata “kinerja” digunakan ketika seseorang berhasil atau keseluruhan dari kerja membuahkan hasil. Apa contohnya? Seorang pelajar selama satu semester rajin membaca buku, rajin mengerjakan latihan tugas, rajin bertanya, suka mendengarkan nasihat, dan sebagainya. Kemudian, pada akhir semester ia dinyatakan sebagai salah satu siswa berprestasi. Pada saat itu semua orang membayangkan, betapa luar biasa kerja keras yang telah dilakukan, sehingga menjadikannya pelajar berprestasi. Begitu pun bagi seorang pegawai, kegigihan dan kerja kerasnya satu bulan dibayar dengan sebuah pencapaian, maka dikatakan berkinerja.

Dari penjelasan di atas, kita dapat memahami, bawah pada pokoknya kinerja adalah hasil yang membanggakan atau prestasi yang didasari oleh sebuah upaya tinggi (kerja keras) dengan mengerahkan seluruh potensi yang dimiliki. **“Performance is the provision of cost-effective, high**

quality, and appropriately accessible health services that involve inputs and outcomes that satisfy the patient, provider, and community” (Kazandjian and Lied, 1999:70).

“Performance is the act of performing; what people, machines, or, for that matter, firms do. The economic definition of performance is future revenues discounted to present value” (Neely, 2002:56). Pengertian ini melihat kinerja sebagai suatu keuntungan atau nilai di masa mendatang, apa artinya? Nilai merujuk pada kebaikan, sehingga kita dapat menduga bahwa kinerja adalah hasil yang memberikan dampak kebaikan, khususnya secara ekonomi, misalnya tercapai target maka mendapatkan tambahan insentif atau naik gaji, dan seterusnya.

“Performance management is a critical and necessary component for individual and organizational effectiveness. Performance management is a process needed for improvement to occur. Without assessment and feedback, we have no basis for focusing our efforts to improve. Real gains in performance require a thoughtful and committed process of evaluation and feedback”. **“The definition of performance consider both behavioral and outcome approaches** and will consider the pros and cons of each type of criterion” (Cardy, 2011:3).

Definition of performance refers to (LaBonte, 2001:7):

- a. Bentuk-bentuk penilaian yang dibutuhkan
- b. Metode atau sistem pengembangan

- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dan teknis untuk mengembangkan hasil
 - d. Membangun model pelatihan yang relevan
 - e. Menghadirkan variasi manajemen
 - f. Metode mengoperasionalkan bisnis
- Performance refers to (Auslander, 2003:1):
- a. Menghadirkan seni bekerja yang memberikan dampak besar terhadap kemajuan
 - b. Menata peran pegawai sebagai pengendali organisasi dengan membentuk perilaku kerja yang relevan
 - c. Mendorong penciptaan efektivitas kerja melalui pengelolaan sistem manajemen
 - d. Mengendalikan kepribadian pegawai seperti berpikir, bertindak, dan mengekspresikan sesuatu sehingga mampu menekan risiko mental
 - e. Menciptakan lingkungan berkinerja
 - f. Membangun hubungan yang harmonis.

“As above dictionary entry suggests, the meanings of the word performance extend into many areas of human endeavor. The first definition reflects the common association of performance with the performing arts and, therefore, the aesthetic realm. But definitions 2 through 6 all associate the concept of performance with everyday life, implying that the activities we describe as performances are not necessarily restricted to certain art forms” (Auslander, 2003:1). Pengertian kinerja menurut pandangan ini adalah bagian dari

kompleksitas aktivitas di dalam organisasi, yang menuntut keberhasilan.

3. Bagaimana Seseorang Dapat Berkinerja?

Sebelum kita membahas caranya berkinerja, terlebih dahulu kita pahami alur kinerja atau asal mula kinerja. Pada dasarnya kinerja itu adalah kerja, maka berdasarkan konsep tersebut hal yang harus diperhatikan adalah organisasi tempat bekerja. Maksudnya organisasilah yang melahirkan pekerjaan, dan organisasi pula yang merekrut karyawan atau pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karenanya, sangat keliru jika seorang pimpinan sepenuhnya menyatakan bahwa keberhasilan adalah hasil kerja karyawan atau sebaliknya. Mengingat karyawan atau pegawai adalah manusia, maka sudah pasti segala kesalahan akan mungkin terjadi. Oleh karenanya untuk dapat menciptakan karyawan atau pegawai yang berkinerja maka terlebih dahulu organisasi menghadirkan panduan-panduan kinerja, di antaranya:

a. Menciptakan sistem kerja

Implementasinya berupa kebijakan, aturan, prosedur, struktur organisasi, sistem penghargaan atau imbalan, dan sistem pemutusan hubungan kerja.

b. Menciptakan prosedur kerja

Implementasinya berupa standar kerja yang mencakup waktu kerja, tata cara kerja, kualifikasi kerja, deskripsi kerja, dan luaran kerja.

c. Menciptakan lingkungan kerja

Implementasinya berupa budaya kerja yang mencakup nilai-nilai, norma dan hukum di dalam berkomunikasi dan berinteraksi antar karyawan atau pegawai.

Hal-hal tersebut di atas merupakan dasar bagi setiap karyawan atau pegawai bekerja, dan dengan hal tersebut diharapkan dapat menjadi petunjuk dalam berkinerja, di antaranya:

a. Meningkatkan pengetahuan (kompetensi)

Landasan pertama berkinerja adalah pengetahuan. Dengan adanya berbagai atribut kerja yang diciptakan organisasi maka secara langsung akan menambah pengetahuan karyawan tentang organisasi secara umum, dan khususnya pengetahuan tentang bekerja. Dari pengetahuan inilah cikal bakal lahirnya pemahaman dan perasaan loyal terhadap organisasi, tentunya melalui tempaan keterlibatan kerja yang kompleks, dengan demikian akan meningkatkan kompetensi kerja, dan dengan itu karyawan atau pegawai dapat menjalankan tugas/pekerjaan dengan baik dan benar.

b. Melahirkan sikap organisasi (integritas)

Setelah karyawan atau pegawai diberikan pengetahuan tentang keorganisasian termasuk *jobdesk*, maka dampak kedua adalah lahirnya suatu sikap keorganisasian, seperti komitmen, tanggung jawab, disiplin, dan lain sebagainya, yang dengan sikap tersebut akan memperkuat konsistensi bekerja secara profesional.

c. Melahirkan perilaku kerja profesional

Ujung tombak dari kinerja adalah profesional. Profesional adalah kematangan pengetahuan dan pengalaman yang terbukti efektif di dalam menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

Dengan ketiga hal tersebut di ataslah bagaimana seseorang karyawan atau pegawai dapat berkinerja.

4. Apa dampak kinerja?

Kinerja adalah alasan dibalik organisasi merekrut karyawan atau pegawai. Organisasi menyadari bahwa tujuan hanya akan tercapai melalui kinerja karyawan. Oleh karenanya, dampak dari kinerja sangat besar terhadap organisasi, khususnya mengenai kemajuan. Sedangkan bagi karyawan kinerja adalah penghubung masa depan. Dengan kata lain, karier dan kompensasi hanya akan didapat melalui pemberian kinerja.

5. Kelemahan karyawan dalam kinerja

Ada banyak faktor yang menyebabkan karyawan kurang berkinerja, di antaranya:

a. Lingkungan kerja

Yang paling mempengaruhi buruknya kinerja karyawan atau pegawai adalah lingkungan. Pimpinan dan rekan sejawat yang buruk, mempengaruhi mental kerja karyawan, yang pada akhirnya secara periodik akan terakumulasi menjadi suatu sikap dan karakter di dalam bekerja. Keadaan seperti ini telah membuktikan banyak perusahaan gagal atau bangkrut. Akar masalah dari kondisi ini adalah lemahnya kepemimpinan. Artinya, ada

banyak perilaku pimpinan yang menyebabkan lingkungan kerja tidak sehat, seperti perilaku nepotisme dan lemahnya pengawasan. Sikap memihak menyebabkan ketidakadilan di dalam banyak pekerjaan, sehingga karyawan lain yang merasa dirugikan akan menurunkan semangat dan standar kerja.

b. Lemahnya kompetensi

Sedari awal memang karyawan tersebut tidak dapat bekerja dengan baik dan benar, hal tersebutlah menjadi cikal bakal buruknya hasil kerja.

c. Sistem kerja manual

Sistem kerja yang dilakukan secara manual atau dominasi manusia akan melahirkan banyak bias dan kesalahan. Umumnya kesalahan yang terjadi berupa konflik horizontal (tidak harmonisnya antara karyawan). Keadaan ini secara langsung dapat memperburuk kinerja individu dan tim.

d. Tidak jelas sistem penghargaan

Alasan dasar karyawan atau pegawai bekerja adalah kompensasi. Jika dalam waktu yang panjang tidak ada kepastian kesejahteraan hidup, maka akan terjadi penurunan perilaku kerja secara disengaja. Terlebih bagi karyawan yang memiliki bakat/kompetensi tidak akan ragu untuk meninggalkan organisasi.

6. Apa saja indikator kinerja (ukuran kinerja)?

Perlu ada ukuran yang jelas untuk dapat menilai apakah seorang karyawan atau pegawai berkinerja. Hal tersebut

dilakukan sebagai evaluasi terhadap tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan itu sendiri, di antaranya dapat dilihat dari:

a. Hasil kerja

Ciri pertama dari kinerja adalah hasil kerja. Jika ada seseorang yang mencapai target maka orang tersebut telah berkinerja. Dengan kata lain, hasil kerja yang dimaksud adalah target atau tujuan yang tercapai baik secara jumlah (kuantitas) maupun mutu (kualitas).

b. Sikap kerja

Hal kedua seseorang dikatakan berkinerja adalah memiliki sikap kerja yang dibutuhkan dalam mencapai target atau tujuan. Dengan kata lain, sikap kerja yang dimaksud adalah sikap taat di dalam mengikuti berbagai kebijakan, aturan, prosedur dan perintah organisasi. Contohnya kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen, motivasi dan lain sebagainya.

c. Perilaku kerja

Hal ketiga seorang karyawan atau pegawai dikatakan berkinerja adalah memiliki perilaku kerja profesional. Artinya dalam menjalankan kerja dibutuhkan perilaku kerja yang terampil/terlatih, teratur, dan cermat. Dengan perilaku tersebut, sangat dimungkinkan seorang pegawai mampu mencapai tujuan.

d. Manfaat

Ukuran yang terakhir seseorang dapat dikatakan berkinerja adalah manfaat atau dampak. Hasil kerja yang

telah dicapai memberikan pengaruh terhadap berbagai kebaikan organisasi seperti pencapaian prestasi, kemajuan, dan kesejahteraan bagi *stakeholder*. Lebih lanjut, manfaat berarti kebaikan yang diakibatkan oleh sebuah hasil kerja. Tentu kita bisa membayangkan, ketika seorang mahasiswa mendapatkan IPK 4.00, biasanya ia akan dipuji atau mendapatkan beasiswa. Ini adalah contoh manfaat dari sebuah hasil. Begitu pun dalam bekerja, ketika seorang pegawai dapat mencapai target, maka sesungguhnya ia mendapatkan kebaikan lain, misalnya mendapatkan insentif atau bonus atau tunjangan kinerja.

Dari keempat indikator di atas merupakan satu kesatuan, artinya seseorang dikatakan berkinerja jika telah memenuhi keempat indikator di atas, tidak secara parsial atau hanya sebagian saja yang tercapai. Jika ada seorang pramusaji dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan namun ia tidak mengikuti aturan kerja maka belum dikatakan berkinerja. Begitu pula dengan seorang sekretaris, kemampuannya menyusun jadwal kerja direktur belum dapat dikatakan berkinerja jika belum bersikap taat pada pimpinannya.

PRESTASI KERJA



Sumber: <https://www.mbarendezvous.com/extempore/every-great-achievement-is-done-slowly>

Gambar 3. Prestasi Kerja

1. Makna Prestasi Kerja

Ada banyak orang yang keliru memahami prestasi kerja dengan kinerja. Kekeliruan tersebut terletak pada persamaan persepsi bahwa prestasi kerja sama dengan kinerja. Hal tersebut dipandang sama mengingat sama-sama bermakna keberhasilan. Namun jika kita pahami asal kata dari prestasi, maka kita mendapatkan perbedaan yang jelas (mendasar),

yakni prestasi bersifat khusus dan identik. Sedangkan kinerja bersifat umum dan terikat.

Kinerja itu hasil kerja, jadi setiap karyawan atau pegawai memang harus menghasilkan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan, tanpa terkecuali. Sedangkan prestasi kerja adalah tingkatan atau level kinerja (hasil kerja) yang dicapai dengan membandingkan antara satu kinerja dengan kinerja yang lain, dan sistem prestasi kerja dibuat untuk memacu semangat kerja yang tinggi, agar kemajuan organisasi dinamis dengan perkembangan zaman.

Biasanya seseorang yang berprestasi adalah orang yang memiliki nilai kinerja tertinggi, dan umumnya mereka akan diberikan suatu *reward* atau hadiah sebagai simbol dari semangat kerja, dengan demikian akan memacu semangat kerja karyawan yang lain.

2. Pengertian Prestasi Kerja

From a dictionary perspective, achievement is seen as **“something that has been accomplished, especially by hard work, ability, or heroism”**. “That means - an accomplishment, a success. Its verb form: achieve - means, then, to bring to a successful conclusion; to accomplish; to attain; to gain as by hard work or effort; to achieve success. It is then evident from here that a sharp distinction between achievement and success would be difficult, since one could stand in meaning for the other. Although, sometimes, not all “achievements” could be termed “success”, but unless where necessary to distinguish, we shall use both terms

interchangeably” (Friedman, dalam Ndukaihe, 2006:64).

Pendapat ini menjelaskan bahwa prestasi kerja merujuk pada:

1. Keberhasilan

Keberhasilan di dalam bekerja ukurannya adalah target. Dengan kata lain, ketika seseorang mampu mencapai target dan capaian tersebut konsisten selama periode tertentu, maka dapat dikatakan sebagai karyawan atau pegawai yang berhasil.

2. Kesempurnaan

Maksud kesempurnaan adalah, telah lengkapnya tujuan-tujuan yang dicapai disertai dengan penghargaan. Misalnya seorang manajer bank menetapkan tiga target selama 3 bulan, bulan pertama menargetkan pendapatan yang besar, bulan kedua menargetkan meningkatnya kepuasan nasabah, dan bulan ketiga menargetkan mendapatkan penilaian kualitas pelayanan. Setelah tiga bulan, seorang manajer bank tersebut mampu mewujudkan beberapa target yang ditetapkan, dan karena itu bank yang dipimpinnya mendapatkan penghargaan. Ini yang dimaksud kesempurnaan. Di mana target tujuan yang dicapai dilengkapi oleh sebuah penghargaan

“Achievement is defined as behavior directed toward the attainment of approval or the avoidance of disapproval (from oneself or from others) for the competence of one’s performance in situations where standards of excellence are applicable” (Crandall,

Katkovsky, & Preston, 1960 dalam Stern dan Eichorn, 2013:335). Maksud dari teori ini adalah bahwa prestasi dapat terwujud oleh dua aspek, yaitu perilaku dan kompetensi. Namun yang dimaksud adalah, bahwa perilaku dan kompetensi memiliki level yang lebih tinggi dari standar, apa artinya? Artinya seorang pegawai telah melampaui kompetensi yang dibutuhkan, sehingga proses pelaksanaannya menghadirkan kreativitas dan inovasi. Sedangkan hasil kerjanya mampu memberikan kontribusi bagi efektivitas dan efisiensi.

“The achievement is defined **as a desire to do well, not so much for the sake of social recognition or prestige**, but to attain an inner feeling of personal accomplishment. As it stands this is a very strange argument, suggesting that these kinds of individual needs exist in a social vacuum; but presumably the thesis is to be interpreted to mean that those social values acquired which internalized by the individual” (Lawton, 2006).

“Achievement is defined in terms of the observable behaviours that are of interest in a particular learning context” (Fulcher, 2014:18). Fulcher berbeda pendapat soal pengertian prestasi kerja. Ia memahami bahwa prestasi adalah hasil dari proses belajar, maka ia menekankan, kata kuncinya adalah jiwa pembelajar. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan dan pegawai itu sendiri untuk memupuk diri agar menyukai dan menyenangkan kerja sebagai proses belajar.

3. Apa yang Diperlukan untuk Berprestasi?

Secara prinsip prestasi berada di wilayah individu, bukan pada organisasi atau keduanya. Karena prestasi kerja lebih menguntungkan bagi karyawan atau pegawai, sedangkan bagi organisasi adalah kinerja. Oleh karenanya, upaya yang diperlukan adalah mendorong potensi yang ada di dalam diri setiap individu itu sendiri, sedangkan perusahaan hanya sebatas memberikan stimulus atau dukungan.

Beberapa upaya yang diperlukan agar karyawan atau pegawai berprestasi adalah:

a. Motivasi atau semangat

Prestasi kerja hanya akan tercapai oleh kegigihan, dan kegigihan sangat tergantung pada seberapa besar semangat kerja terbangun. Pada tahap ini, setiap individu karyawan atau pegawai harus melakukan berbagai cara berdasarkan karakteristik masing-masing mengembangkan potensi semangat kerjanya, misalnya dengan memperkuat keyakinan, menjadikan karier atau kompensasi sebagai pemacu, meningkatkan idealisme agar diakui, dan lain sebagainya.

b. Konsistensi

Hal berikutnya yang dibutuhkan untuk berprestasi adalah konsistensi. Sikap sabar dalam mempertahankan kinerja dalam waktu yang lama bukan hal yang mudah, dibutuhkan tekad yang kuat dan keseriusan untuk tetap berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai.

c. Komitmen

Salah satu upaya konsistensi adalah komitmen. Arti komitmen yang dimaksud adalah mengikatkan diri secara emosional terhadap tujuan yang dicapai. Dengan demikian, tidak ada perasaan putus asa di dalam perjuangan.

d. Kecerdasan

Prestasi kerja adalah buah kecerdasan, maka untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu pola pikir yang logis, terstruktur dan empiris sehingga mampu menyelesaikan berbagai tugas dan masalah dengan mudah.

e. Mental

Kematangan jiwa diperlukan di dalam menghadapi berbagai macam masalah dan tantangan. Dengan demikian, akan lahir semangat kerja yang konsisten dan kehati – hatian di dalam mencapai tujuan.

4. Kebaikan yang Didapat dari Prestasi Kerja

Secara eksplisit prestasi kerja dapat meningkatkan kebanggaan dan rasa percaya diri, sedangkan *reward* atau hadiah yang didapat mungkin tidak berpengaruh signifikan. Namun, aspek non materil yang didapat bisa berupa kesempatan. Kesempatan yang dimaksud berupa pengembangan seperti kesempatan menduduki jabatan baru, kesempatan mengikuti pelatihan, dan kesempatan mendapatkan pendidikan. Tentu dengan hal-hal tersebut dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan.

Selain hal positif yang dirasakan oleh karyawan atau pegawai, kebaikan prestasi kerja juga memberikan dampak kebaikan kepada organisasi, yakni berupa kemajuan. Artinya, jika perusahaan maju maka tujuan organisasi tercapai, dan jika tujuan tercapai maka kejayaan dan kemakmuran akan didapatkan.

5. Tujuan Diadakan Prestasi Kerja

Prestasi kerja sejatinya adalah program organisasi, yang dibuat dengan tujuan untuk:

a. Meningkatkan motivasi kerja

Maksudnya tercipta suatu lingkungan kerja di mana para karyawan berlomba-lomba menunjukkan semangat kerja yang tinggi di dalam mencapai tujuan.

b. Menciptakan lingkungan kerja berprestasi

Adanya program prestasi, maka diharapkan lahir perlombaan antar karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian di dalam bekerja.

c. Meningkatkan keuntungan

Sistem prestasi kerja diciptakan karena ada tujuan yang hendak dicapai, yaitu keuntungan. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, langkah cerdas yang dapat dilakukan adalah dengan membuat sistem prestasi kerja. Di mana setiap orang fokus pada pencapaian tertinggi, dan yang paling diuntungkan dari hal tersebut adalah organisasi.

d. Memiliki SDM potensial

Sistem prestasi adalah cara yang paling sederhana dan berbiaya murah di dalam mengembangkan SDM. Karena, dengan sendirinya para karyawan atau pegawai mengembangkan diri dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan menunjukkan hasil terbaik. Sistem prestasi memiliki pengaruh psikologi sebagai pendorong ambisi untuk menjadi yang terbaik.

6. Dukungan Organisasi

Biasanya prestasi kerja terlebih dahulu dideklarasikan oleh organisasi sebagai bagian dari penghargaan, dan pimpinan ditunjuk sebagai orang yang melakukan penilaian. Dengan demikian, sesungguhnya prestasi kerja hanya akan ada jika terdapat sistem pengakuan, di antaranya:

- a. Organisasi menetapkan program prestasi kerja
Organisasi menyadari perlu memelihara karyawan, dan salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan apresiasi terhadap karyawan yang telah mendedikasikan dirinya untuk kemajuan organisasi.
- b. Ada kriteria penilaian prestasi kerja
Agar penghargaan terasa adil, maka perlu ditetapkan kriteria penilaian prestasi kerja, sehingga setiap orang diberikan peluang yang sama untuk dihargai.
- c. Ada penghargaan prestasi kerja
Sebagai bagian yang tidak dipisahkan dari sistem prestasi kerja, maka perlu ditetapkan *reward* atau penghargaan yang esensinya dapat memacu semangat kerja.

d. Dukungan pimpinan

Pimpinan secara periodik dalam berbagai kesempatan selalu menyampaikan pesan moral dan dukungan kerja untuk membangkitkan semangat kerja.

e. Kerja sama

Terkadang prestasi tidak hanya diberikan untuk masing-masing individu karyawan atau pegawai, adakalanya prestasi kelompok kerja. Oleh karenanya, membangun kekeluargaan dalam sebuah divisi atau bagian sangat penting.

7. Jenis – jenis Prestasi Kerja

Sangat tidak adil jika prestasi kerja hanya ada satu jenis, hal tersebut akan membatasi semangat kerja karyawan, penting kiranya organisasi berlaku cerdas, misalnya membuat prestasi kerja berdasarkan beberapa kategori, di antaranya:

a. Prestasi kerja atas keberhasilan

Prestasi kerja diberikan karena tercapainya hasil kerja yang gemilang, di mana pencapaian karyawan tersebut telah mengungguli berbagai kinerja karyawan lain. Karena hal tersebut, organisasi mendapatkan keuntungan yang besar.

b. Prestasi kerja atas loyalitas

Prestasi kerja diberikan karena kesabaran karyawan untuk tetap setia menjadi bagian organisasi. Karena dedikasi tersebut, berpengaruh terhadap karyawan lain untuk bersikap loyal kepada organisasi.

c. Prestasi kerja atas kedisiplinan

Prestasi kerja diberikan karena konsistensi sikap patuh dan taat terhadap berbagai kebijakan, aturan dan perintah organisasi. Karena sikap tersebut, berpengaruh terhadap karyawan lain untuk berperilaku disiplin.

d. Prestasi kerja atas kreativitas

Prestasi kerja diberikan karena ide atau gagasan atau konsep yang berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi. Hal tersebut secara signifikan meminimalisir masalah atau risiko-risiko yang merugikan organisasi.

e. Prestasi kerja atas integritas

Prestasi kerja diberikan karena kepribadian karyawan yang berpegang teguh kepada nilai-nilai kebenaran, yang secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan mitra. Konsistensinya terhadap sikap dan perilaku kerja yang baik sehingga berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan dan loyalitas pelanggan dan dampaknya meningkat pendapatan organisasi, maka layak diberikan penghargaan.

f. Prestasi kerja atas Inovasi

Prestasi kerja diberikan karena telah menciptakan suatu hal baru yang berpengaruh terhadap kemajuan organisasi dan menyelesaikan tantangan persaingan. Jenis prestasi ini termasuk yang paling rumit dan berada pada level yang tinggi. Sehingga sangat pantas jika diberikan penghargaan berupa prestasi kerja, tentunya dengan mendapatkan sejumlah profit.

g. Prestasi kerja atas Perubahan

Prestasi kerja diberikan karena telah merubah suatu cara lama kepada cara baru sehingga tercipta efisiensi.

8. Indikator Prestasi Kerja

Untuk mengetahui siapa yang pantas diberikan penghargaan atas prestasi kerja, maka diperlukan suatu ukuran, di antaranya:

1. Hasil terbaik

Seorang karyawan atau pegawai layak diberikan prestasi jika mampu menunjukkan hasil kerja yang sangat baik di antara karyawan yang lain, khususnya dalam hal kualitas. Kenapa demikian? Ketika seseorang dinyatakan berprestasi, maka akan disertai dengan penghargaan. Oleh karena itu, dalam ini (prestasi) akan menetapkan standar yang lebih tinggi

2. Jumlah terbanyak/terbesar

Mampu mencapai target yang besar merupakan ukuran kedua di dalam menilai prestasi kerja karyawan atau pegawai.

3. Paling bermanfaat/berpengaruh

Hasil kerja memiliki nilai manfaat yang lebih besar bagi kemajuan organisasi.

4. Mendorong kemajuan

Hasil kerja dapat melahirkan suatu kemajuan baik berupa efektif, efisien maupun lahirnya inovasi atau kreativitas.

KOMITMEN KERJA



Sumber: <https://www.shutterstock.com/search/commitment>

Gambar 4. Komitmen Kerja

1. Memahami Arti Komitmen

Sederhananya, komitmen itu keterikatan. Maksudnya seseorang terikat karena sebuah janji yang disepakati. Misalnya, jika ada seorang pria menikahi seorang wanita, maka keduanya terikat untuk hidup bersama. Dengan kata lain, terikat atau komitmen yang dimaksud adalah kedua orang yang berjanji harus menjalankan kewajibannya dengan penuh tanggung jawab untuk mendapatkan haknya.

Tujuan memahami komitmen adalah untuk membangun kepercayaan. Kita menyadari, hal tersebut adalah bagian yang paling sulit didapatkan. Maka, dengan memahami konsep

dasar komitmen merupakan salah satu langkah awal membentuk kepribadian manusia yang sesungguhnya.

Untuk itu, diperlukan kerja keras dalam memahaminya, bahkan bila perlu mencari banyak contoh atau referensi dalam mempraktikannya, dengan demikian seiring berjalannya waktu akan terbentuk pribadi yang berkomitmen.

2. Prinsip Dasar Komitmen

Jika melihat pembahasan di atas, maka ada tiga hal mendasar di dalam komitmen, di antaranya:

a. Perjanjian

Komitmen hanya akan terjadi jika seseorang atau sekelompok orang memiliki ikatan dengan pihak lain. Biasanya di dalam perjanjian tersebut terdapat pernyataan kedua belah pihak untuk menunaikan kewajiban dan mendapatkan kompensasi tertentu, kemudian dikuatkan dengan cap atau tanda tangan sebagai bukti hukum.

Dengan disepakatinya suatu perjanjian maka melekat suatu kewajiban yang harus ditunaikan, tentu dengan segala risikonya. Sehingga tidak ada kata khianat di dalam pelaksanaannya, karena hal tersebut akan menyebabkan batalnya perjanjian dan merugikan pihak lain.

b. Kewajiban

Disepakatinya suatu perjanjian maka diperlukan sebuah bukti nyata, yaitu dilaksanakannya kewajiban dengan penuh tanggung jawab. Maksud tanggung jawab

adalah melaksanakan kewajiban sesuai kesepakatan, tidak dilebihkan dan juga tidak dikurangi.

Inti dari komitmen adalah kewajiban, sedangkan hak merupakan tujuannya. Oleh karena itu, baik atau buruknya suatu pelaksanaan kewajiban merupakan bukti seberapa kuat komitmen seseorang tersebut. Semakin baik pelaksanaan kewajiban maka kepercayaan akan terbangun dengan kuat, namun sebaliknya jika kualitas pelaksanaan kewajiban menurun maka akan menghilangkan kepercayaan, dan kondisi tersebut sangat berisiko terhadap kemajuan di masa mendatang.

c. Hak

Kompensasi yang diterima dari sebuah komitmen adalah hak. Hal tersebut sangatlah wajar, mengingat komitmen menuntut suatu upaya kerja (kewajiban), maka sudah sewajarnya mendapatkan hak yang telah dijanjikan. Terlebih tujuan diadakannya komitmen adalah saling memberikan keuntungan.

3. Arti Komitmen Kerja

Selain perjanjian dan kewajiban, ciri umum dari komitmen menurut perspektif organisasi secara khusus merujuk pada suatu sikap dan perilaku kerja, seperti sikap tanggung jawab yang dibuktikan dengan tuntasnya pekerjaan, kemudian sikap semangat (motivasi) yang dibuktikan dengan sikap pantang menyerah dalam menghadapi masalah, dan lain sebagainya.

Dalam organisasi, komitmen memiliki akibat pada sikap dan perilaku kerja, karena itu adalah dasar dalam menilai kelayakan pemberian hak. Faktanya, kompensasi seorang manajer berbeda dengan seorang staf, atau hak bagian keuangan sudah pasti lebih baik dari bagian umum, dan masih banyak contoh lainnya. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa **komitmen kerja adalah perjanjian kerja yang di dalamnya melekat hak dan kewajiban.**

4. Pengertian Komitmen Kerja

“Commitment means an obligation to make a future payment subject to the fulfillment of certain conditions (contractual or otherwise)” (Khemani and Radev, 2009).

Mowday, Porter, and Steers (1982) “stated commitment as the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization. Notice that there are three characteristics of commitment so defined: a strong belief in and acceptance of the organization’s goals and values, a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a strong desire to maintain membership in the organization” (Allen And Wilburn, 2002:24).

“Commitment plays a role in every relationship in which the successive interactions are not due to mere chance. In an elementary form it can be seen even in relatively trivial relationships, such as loyalty to one of a number of alternative bank cashiers. Efforts by a manufacturer to maintain a relationship with a retailer, or by a retailer to maintain a

relationship with a customer, involve commitment” (Hinde, 2015:269).

Kelley (1983) “stated commitment pointed out that the term has been applied to actions, processes, states, and dispositions”. Rosenblatt (1977) “defined commitment as an avowed intent of a person to maintain a relationship, and Michaels” (Hinde, 2015:269).

“At a very general level, organizational commitment can be thought of as the extent to which employees are dedicated to their employing organizations and are willing to work on their behalf, and the likelihood that they will maintain membership”. Mowday, Porter, & Steers (1982) “noted that in this general definition, one can distinguish between affective commitment and behavioral commitment”. “Commitment represents both the feelings and the behavioral tendencies that employees have toward the organization” (Hinde, 2015:269).

Steers and Rhodes (1978) “have suggested that attendance is a function of motivation to attend and ability to attend”. “While commitment may affect motivation or vice versa, it may have little effect on ability to attend. Pluralists would argue that competing commitment, for example, to family, might negatively affect ability to attend” (Cooper, 2012:78).

Porter, Steers. Mowday, & Boulian (1974) “was defined organizational commitment as the strength of an employee’s identification with the organization. According to this definition,

organizational commitment consists of three components: (1) having absolute belief in the objectives and values of the organization, (2) making all efforts necessary for the benefit of the organization and (3) having a strong desire to continue with that organization. It is also emphasized that it is a process". Similarly, Luthans (2002) "states that organizational commitment is the process by which the members of the organization feel they have a share in the well-being and success of the organization and a type of attitude that reflects the commitment to an organization" (Karadağ, 2015:57-58).

Additionally Marchiori & Henkin (2003) "states that organizational commitment occurs when an employee feels he is a part of an organization". "Another study on this topic states that organizational commitment aims to explain the attitude and behavior one has toward the organization for which they work (Mathews & Shepherd, 2002); it is a concept that should be considered in detail, considering the role it plays for organizations, whose employees have internalized the values of the organization to reach its targets and contributed to its success" (Karadağ, 2015:58).

Meyer and Allen (1991) "have suggested a three component organizational commitment model by encompassing the dimensions and factors previously suggested by other studies" (Karadağ, 2015:58):

- a. "Affective commitment: This is when employees of an organization identify themselves with the organization and become committed with an emotional bond to the

organization and its environment. This affective commitment includes concepts such as trust, self-identity and commitment to the organization. A person who is emotionally connected to an organization makes efforts at the highest level with feelings of high loyalty and tries to realize the objectives of the organization with a feeling of deep affection, even if there is no monetary gain to be made”.

- b. “Continuance commitment: When an employee feels obliged to stay in an organization so as not to lose years of investment with the idea that their departure would take a heavy toll on organization. When benefits such as retirement, insurance, health or compensation may be the case, a continuance commitment may emerge” (Shaw, Delery. & Abdulla, 2003). “In this case, the commitment of an employee to an organization may be motivated by what they stand to gain”.
- c. “Normative commitment: Organizational commitment for reasons related to ethical standards and social norms is known as normative commitment. Therefore, normative commitment may be considered an obligation or necessity. Because normative commitment is perceived as a social responsibility, employees who have a high degree of normative commitment believe that they must be permanent in the organization. To summarize, affective commitment is governed by emotional bonds, continuance commitment is due to various material

reasons, and normative commitment is an employee's desire to stay in an organization due to ethical reasons, by which they increase the probability of the organization's continuation" (Dwahan & Mulla, 2012).

5. Ruang Lingkup Komitmen Kerja

Harus diakui bahwa komitmen berada di wilayah individu. Tidak ada keterlibatan organisasi secara jauh terkait bagaimana seseorang dapat dipercaya melainkan hanya sebatas berpegang teguh pada kontrak dan aturan kerja yang ditetapkan. Lebih dari pada itu, individu karyawan atau pegawailah yang menentukan dirinya apakah dapat dipercaya atau tidak.

Oleh karena itu, sejak awal organisasi harus memiliki sistem seleksi yang baik. Sistem yang mampu mengidentifikasi kualitas sikap dan perilaku kerja calon pegawai atau karyawan, karena jika tidak maka akan menyebabkan kerugian di masa mendatang (finansial dan non finansial).

Banyak organisasi yang stagnan, karena ditinggalkan para pegawai potensialnya. Mereka keluar setelah menjadi orang yang berkompeten, mereka tidak menghiraukan organisasi yang telah mendorongnya maju, mereka abai terhadap jasa-jasa organisasi, dan mereka bebas meninggalkan organisasi. Keadaan tersebut merupakan hal buruk yang diakibatkan oleh rendahnya komitmen.

Oleh karena itu, jajaran pimpinan harus memperkuat sistem perencanaan SDM. Sistem yang memelihara karyawan

atau pegawai dari berbagai aspek, termasuk psikologi atau kejiwaan pegawai. Terlebih berbagai kebijakan organisasi harus dibangun berdasarkan asas humanis. Dengan demikian, akan terbangun ikatan emosional yang kuat antara organisasi dengan anggotanya.

6. Dampak Positif Komitmen Kerja

Ada banyak kebaikan yang didapat dari komitmen kerja, di antaranya:

a. Terbangun kepercayaan

Antara organisasi dan karyawan saling terbuka dalam berbagai hal, tidak terkecuali soal keterlibatan kerja. Organisasi sepenuhnya mempercayai bahwa kemajuan organisasi ada di tangan pegawai, dan sebaliknya karyawan sepenuhnya percaya bahwa kesejahteraannya dijamin organisasi.

b. Mendapatkan kesejahteraan

Komitmen yang baik mendatangkan keuntungan bagi pihak-pihak. Bagi organisasi, komitmen karyawan atau pegawai dapat membawa kemajuan dan keberhasilan. Sedangkan bagi karyawan, dengan berkomitmen maka masa depannya di perusahaan akan lebih terjamin.

c. Mendorong kemajuan bersama

Komitmen memberikan peluang kepada setiap anggota untuk saling mendukung. Karena setiap orang telah percaya maka setiap orang akan menaruh harapan pada orang lain, dan fungsi dari berorganisasi adalah bekerja

bersama untuk maju bersama dalam mencapai keberhasilan bersama.

d. Lingkungan yang humanis

Komitmen dapat membentuk lingkungan kerja yang saling menghargai. Setiap individu tahu apa kewajibannya dan apa perannya. Dengan demikian, setiap orang akan terikat satu sama lain sebagai individu sosial.

7. Indikator Komitmen Kerja

Organisasi harus peka terhadap sikap komitmen pegawai, di antaranya dengan melihat beberapa ukuran:

a. Tanggung jawab

Karyawan atau pegawai sungguh-sungguh di dalam melaksanakan kewajibannya, tanpa keluh kesah. Wujud kesungguhan tersebut adalah dengan menuntaskan pekerjaan dengan hasil yang baik (sesuai standar)

b. Konsisten

Komitmen itu keselarasan atau kesesuaian antara apa yang disepakati dengan apa yang dilaksanakan. Wujud dari keselarasan tersebut adalah melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan wewenang yang diberikan.

c. Konsekuen

Komitmen itu teguhnya pendirian dengan tidak mudah menyerah dalam menghadapi berbagai risiko dalam melaksanakan kewajiban.

LOYALITAS KERJA



Sumber: <https://loyalty360.org/content-gallery/daily-news/bond-brand-loyalty-program-expertise>

Gambar 5. Loyalitas Kerja

1. Makna Loyalitas

Percaya saja sulit, apalagi setia. Dalam kajian psikologi, kesetiaan merupakan tingkat tertinggi dari keadaan emosional seseorang. Diakui atau tidak, faktanya orang percaya belum tentu setia, apalagi jika tidak percaya sangat sulit untuk setia (loyal). Bahkan dalam prakteknya, kesetiaan memiliki kadar

yang sukar dipercaya, terkesan samar atau sekedar untuk dianggap setia.

Satu hal yang penting di dalam loyalitas adalah keyakinan kepercayaan. Jika seseorang istri telah memiliki keyakinan kepercayaan terhadap suaminya, maka perasaan tenang menyelimuti diri ketika sang suami berada di luar rumah, apapun yang terjadi dan apapun perkataan orang.

Artinya, kata kunci utama di dalam loyalitas adalah keyakinan kepercayaan. Maksudnya adalah perasaan mendalam akan kepercayaan terhadap sesuatu yang menyelimuti hati untuk tetap (tidak berubah, tidak goyah), dalam pikiran, sikap dan perbuatan.

Contoh: Banyak pasangan suami dan istri di lingkungan kita yang sampai akhir hayat masih berdua, atau banyak penganut agama di sekeliling kita yang tetap berpegang teguh pada keyakinan agamanya, atau banyak di antara kita yang selalu membeli kebutuhan primer di Indomaret atau Alfamart, atau banyak tetangga kita yang bekerja di suatu perusahaan hingga pensiun, dan masih banyak contoh lainnya.

Umumnya loyalitas berkaitan dengan suatu keuntungan yang didapat, atau kemungkinan mendapatkan keburukan atas ketidaksetiaan. Misalnya, kecil kemungkinan bagi pegawai PNS untuk berhenti kerja, karena banyak kebaikan yang didapat, seperti ringannya bekerja namun kompensasi yang didapat sangat besar. Namun sebaliknya, jika seorang pegawai negeri sipil berhenti maka akan mendapatkan akibat buruk seperti hilangnya jaminan hari tua.

2. Teori Loyalitas Kerja

Minton (1992) “states that **organizational loyalty can be conceptualized as a work attitude akin to organizational identification**”. Maksudnya loyalitas adalah konsep sikap yang menunjukkan atau mencerminkan organisasi. Dengan kata lain, seorang pegawai telah mantap bahwa kehidupan dan masa depannya berada pada temannya kerja saat ini, maka tidak ada alasan untuk tidak setia.

Ashforth & MacI (1989) and Dutton, Dukerich & Harquail (1994) said “employees with high levels of **organizational loyalty can be said to sense oneness or belongingness with their organizations, to feel psychologically intertwined with their organizations, and to include their organizations’ attributes into their self-definitions**” (Greenberg and Edwards, 2009:204). Berdasarkan teori ini kita dapat melihat bahwa loyalitas bagian dari emosionalitas pegawai. Bahwa ia memiliki perasaan yang kuat terhadap organisasi sebagai rumah, tempat di mana kehidupannya terjaga.

Royce says definition of “**loyalty is the willing and practical and thoroughgoing devotion of a person to a cause**”. “Loyalty is the basis for duties to self, and it leads to concern with rights. My rights and the self matter because of the cause served. Self-cultivation and assertion are pointless except as related to my loyalty; “rights which are not determined by my loyalty are vain pretense. Loyalty is the

basis for some more specific duties, keeping promises, and respecting” (Shelp, 1985:268).

Richard and Zhang (2012) **“loyalty can be defined as a combination of attitudinal and behavioral dimensions that create difficulties in analyzing it”**. Ball et al. (2004), Huang et al. (2006), and Hajli et al (2017) **“loyalty is related to other complex variables like involvement, trust, satisfaction, commitment, and engagement”** (Guillén and Rubio, 2019:89).

“Loyalty can be defined as the willingness of someone, a customer, an employee or a friend, to make a personal sacrifice in order to strengthen their relationship”. “This is gold dust because, when someone recommends, they are putting their own reputation on the line. The amazing thing is that if you can engender true loyalty in people, they will willingly and repeatedly put their reputation on the line for you. When people make overt displays of loyalty, they are saying something very positive and very powerful; it is the aggregated effect of all these little displays of loyalty that builds your reputation and your personal brand” (Sutton and Chatham, 2012:231).

“Loyalty is defined as the state or quality of being loyal, faithfulness to commitments or obligations, and faithful adherence to a sovereign, government, leader, cause, etc” (Gelles, 2016:149). Pendapat ini merinci perilaku loyal di antaranya berkomitmen dan bertanggung jawab. Memang betul, ketika seseorang telah setia maka hal pertama

yang nampak adalah sikap komit, apa artinya? Ia tidak akan mengkhianati (menyia-nyiakan) organisasi. Ia menunjukkan keseriusannya dalam setiap aktivitas perusahaan, dan menjadi orang yang paling bekerja keras.

According to Morgan and Hunt (1994, p. 23), “loyalty can be defined **as an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely**” (Cahill, 2006:78). Sejatinya pendapat ini memiliki benang merah tentang loyalitas, yaitu komitmen dan kepercayaan. Artinya, loyalitas adalah persoalan hubungan, dan hal tersebut hanya akan terbangun dengan sebuah komitmen dan kepercayaan. Bagi perusahaan, pegawai yang menunjukkan hasil adalah orang yang dapat dipercaya, kenapa? Karena mereka orang yang paling berkomitmen dengan janji (kontrak kerja) yang telah disepakati.

“Loyalty provides an indication of what one should do in a particular situation it guide behavior. The marketing literature certainly indicates that a ‘loyalty’ **to a product can increase the likelihood of its choice over a competing one.** Perhaps **loyalty provides emotional certainty (faith) about a difficult and uncertain world.** It allows the actor to assume behavior, thought and values on their part and on the part of others (others being people and social institutions)” (Connor, 2007:52).

3. Ruang Lingkup Loyalitas Kerja

Bagi karyawan atau pegawai loyalitas itu soal hati, maka tidak akan ada orang yang bisa memaksanya, sekalipun itu organisasi. Ia hanya akan terpengaruh oleh perasaan seperti perhatian, penghargaan, kepedulian dan lain sebagainya. Maka, hal yang diperlukan adalah membangun hubungan.

Faktanya, sering kali manajer melakukan kesalahan dalam membangun hubungan dengan karyawan. Ketidakmampuan memahami keadaan emosional bawahannya menjadi sebab gagal paham. Maka tidak heran jika dalam kesehariannya selalu bersikeras terhadap karyawan atau pegawai. Dengan demikian, sulit bagi karyawan untuk loyal.

Semestinya organisasi menyadari batasan-batasan, bahwa ada wilayah yang tidak dapat dijangkau secara langsung, seperti perasaan. Diperlukan pendekatan hati untuk dapat membangun kesetiaan (loyalitas) karyawan atau pegawai. Dimulai dengan membangun hubungan yang harmonis, yakni menganggap bahwa organisasi adalah rumah bagi seluruh anggotanya. Semua orang dipandang sama, bahkan diberikan kasih sayang yang sama tanpa diskriminasi. Dengan demikian, hati karyawan akan tersentuh, dan melahirkan suatu kepercayaan (*trust*) dan kesetiaan (loyalitas).

4. Manfaat Positif Loyalitas Kerja

Kesetiaan karyawan memberikan banyak kebaikan bagi organisasi, terutama dalam hal:

a. Efisiensi

Maksud efisiensi di sini adalah tidak sering melakukan rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan, sehingga dapat menghemat anggaran.

b. Dapat diandalkan

Organisasi memiliki karyawan atau pegawai yang dapat diandalkan. Maksudnya, tanpa diminta atau diimingi sesuatu karyawan dengan sendirinya tahu apa yang harus dilakukan demi kemajuan organisasi.

c. Regenerasi

Mudah bagi organisasi untuk memilih orang-orang yang pantas menduduki pimpinan. Semua karyawan atau pegawai sudah mengenal budaya organisasi sampai ke akar-akarnya, bahkan setiap individu telah siap secara mental untuk melakukan perubahan-perubahan. Semua hal tersebut karena didasari oleh kecintaan terhadap organisasi (loyalitas).

d. Kemajuan

Dampak jangka panjang dari kesetiaan pegawai adalah keberhasilan. Pegawai yang loyal akan menunjukkan kecintaannya dengan bekerja secara totalitas. Tertanam di benak pegawai sebuah keinginan memajukan organisasi.

e. Kebanggaan

Bagi karyawan atau pegawai loyalitas kepada organisasi adalah akumulasi dari rasa bangga dan cinta. Karena pegawai merasa, organisasi telah begitu banyak

memberikan kebaikan-kebaikan, terutama kesejahteraan. Maka, sudah sepantasnya pegawai atau karyawan menunjukkan kebanggaannya kepada publik dengan menjaga nama baik dan citra organisasi.

f. Kepuasan

Perasaan cinta dan setia membentuk suasana hati yang tenang dan damai, dan pada satu titik tertentu suasana batin tersebut bermuara pada kepuasan. Bagi organisasi, kesetiaan dan dedikasi karyawan adalah anugerah terbaik yang tidak dapat dibayar dengan apapun, karena mereka rela bekerja siang dan malam hingga tua demi kemajuan organisasi. Begitu pula bagi karyawan, kesetiaan mereka adalah balas budi atas semua hal yang telah diberikan organisasi (kehidupan).

g. Memperkuat kepercayaan

Sesungguhnya loyalitas adalah buah kesetiaan. Kemudian, jika kesetiaan tersebut diberikan secara terus – menerus maka akan memperkuat keyakinan orang atau organisasi. Dengan tetap setia, akan merubah cara pandang dan prasangka orang atau organisasi, dan seiring berjalannya waktu akan memperkuat kepercayaan orang atau organisasi tersebut.

5. Bagaimana Membangun Loyalitas Kerja?

Sulitnya memiliki karyawan loyal bukan berarti tidak ada cara. Ada banyak upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menumbuhkan kesetiaan karyawan atau pegawai, di antaranya:

a. Keadilan

Keadilan yang dimaksud adalah sistem organisasi. Untuk menjaga perilaku diskriminasi, nepotisme dan sejenisnya, organisasi membuat sistem manajemen yang mengatur segala sesuatunya termasuk SDM secara adil dengan suatu standar atau kriteria yang baku, sehingga tercipta transparansi. Dengan standar tersebut, setiap anggota organisasi dapat mengukur dirinya masing-masing, apakah mereka telah memenuhi syarat atau kualifikasi yang ditetapkan, apakah mereka sanggup mengemban suatu jabatan tertentu sesuai spesifikasi pekerjaan, dan lain sebagainya. Di sisi lain, sistem manajemen dapat memelihara prasangka karyawan terhadap organisasi.

b. Kelayakan kompensasi

Kompensasi adalah jawaban kebutuhan hidup karyawan, jika organisasi dapat memenuhi hal fundamental tersebut maka tidak sedikit banyak karyawan atau pegawai yang rela menghabiskan masa mudanya untuk kemajuan perusahaan, bahkan banyak pegawai yang rela mengorbankan waktu dan kesehatannya demi mendapatkan kompensasi yang layak.

Banyak ahli menjelaskan, cara sederhana mengendalikan karyawan adalah dengan memberikan kompensasi yang layak. Orang akan mengorbankan segalanya untuk mendapatkannya. Namun, organisasi

yang baik, tahu bagaimana memainkan peran dalam mengendalikan kompensasi, sehingga eksistensi tetap terjaga.

c. Keterlibatan

Sebetulnya pengakuan tertinggi adalah diberikan kepercayaan untuk bekerja. Bagi pegawai atau karyawan, memiliki pekerjaan adalah hal yang luar biasa, apalagi jika diberikan kesempatan untuk terlibat dalam banyak aktivitas organisasi, tentu akan meningkatkan rasa percaya diri, karena merasa diakui.

d. Dukungan

Pimpinan adalah orang yang mewakili organisasi. Artinya segala bentuk dukungannya baik berupa perhatian, kasih sayang, dan kepedulian akan berpengaruh terhadap emosional karyawan. Besarnya dukungan organisasi membuat ikatan emosional semakin kuat. Ada perasaan hutang budi dan tidak etis, jika kebaikan dibalas dengan keburukan. Maka, sebagai balasannya karyawan atau pegawai akan memberikan kesetiaannya.

6. Bagaimana Mengukur (Indikator) Loyalitas Kerja?

Mengukur loyalitas kerja dapat menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:

a. Tingkat kepatuhan

Tingginya kepatuhan terhadap kebijakan, aturan, dan perintah menunjukkan sikap setia terhadap organisasi. Parameter ini menjadi salah satu sifat dari seorang yang loyal. Apa artinya? Seorang yang setia akan

menunjukkan kesetiaannya, dan hal mudah yang dapat dilakukannya adalah dengan menjadi pegawai yang sangat disiplin.

b. Tingkat semangat kerja

Salah satu wujud kesetiaan adalah sikap semangat di setiap pelaksanaan tugas. Kesetiaan mendorong lahirnya kebahagiaan dan kepuasan, maka visualisasi dari kedua bentuk tersebut adalah keceriaan dalam setiap pekerjaan.

c. Tingkat kinerja (hasil kerja)

Loyalitas atau kesetiaan perlu dibuktikan dengan hasil kerja yang baik secara konsisten dari waktu ke waktu. Seorang manajer tidak mudah percaya atas perkataan setia dari seorang karyawannya, namun ia akan melihat bukti kesetiaan dari hasil kerja. Apakah ia mampu mencapai target, apakah ia mampu berkontribusi terhadap peningkatan penjualan, dan sebagainya, jika terwujud maka ia telah setia terhadap organisasi.

d. Tingkat keterlibatan

Salah satu ciri karyawan atau pegawai yang setia adalah selalu melibatkan diri di setiap kegiatan organisasi, selalu mengambil peran dan berupaya memberikan kontribusi.

KEPUASAN KERJA



Sumber: <https://jaxenter.com/work-life-balance-job-satisfaction-132172.html>

Gambar 6. Kepuasan Kerja

1. Apakah Ada Kepuasan di dalam Organisasi?

Bagi karyawan atau pegawai mendapatkan kepuasan adalah hal langka. Tingkat kesulitannya, berada pada level yang berbeda. Sangat sulit memastikan kapan dan bagaimana caranya kepuasan itu didapatkan. Namun setidaknya, setiap

akhir bulan banyak pegawai atau karyawan yang merasa senang, karena mendapatkan bayarannya.

Kalimat terakhir di atas, ada sebuah petunjuk yang mengarah pada suatu konsep kepuasan, salah satunya kebahagiaan (kesenangan). Ilustrasi upah menggambarkan betapa senangnya seseorang mendapatkan apa yang diharapkan setelah berkeringat. Artinya, kepuasan kerja lahir jika seseorang telah bekerja keras (mengorbankan waktu, tenaga, pikiran dan biaya) dan dijawab oleh hasil (banyak bentuk).

Dengan kata lain, ada banyak jenis kepuasan di dalam bekerja. Misalnya, seorang manajer merasa senang karena para karyawannya mencapai target. Artinya, upayanya memberikan pelatihan, bimbingan dan motivasi telah menghasilkan suatu kinerja yang baik.

Contoh lain, hampir semua karyawan merasa senang jika waktu petang telah tiba. Hal tersebut menandakan bahwa seluruh pekerjaan telah diselesaikan, dan waktunya minum teh bersama orang-orang tercinta.

Jadi, sangat tidak benar jika kepuasan hanya ditempatkan pada sesuatu yang tinggi (pencapaian prestasi) dengan mengabaikan fakta-fakta kebahagiaan dalam setiap momen di dalam organisasi. Sering kali, cara berpikir seorang pegawai melewati batas, sehingga tidak dapat melihat apa yang ada di depan mata. Hal tersebut menandakan keegoisan dan kebodohan yang merenggut kebahagiaan di dalam bekerja.

2. Apa Makna Kepuasan Bagi Karyawan atau Pegawai?

Makna kepuasan yang sesungguhnya adalah jawaban, jawaban atas apa yang telah dikorbankan. Artinya, kepuasan dirasakan setelah pekerjaan tersebut dilaksanakan atau diselesaikan, terlebih jika hasil kerja memberikan dampak kebaikan terhadap pribadi karyawan. Seperti, tercapainya target, prestasi kerja, mendapatkan penghargaan, mendapatkan kompensasi, mendapatkan pujian dan lain sebagainya.

Misalnya, seorang karyawan bekerja sebulan penuh dengan mengorbankan waktu, tenaga, biaya dan pikiran, kemudian di jawab oleh upah di akhir bulan. Seorang karyawan melaksanakan tugas dengan segenap kemampuan, kemudian di jawab oleh hasil yang baik. Seorang tenaga pemasaran berkeliling menjual suatu produk, kemudian pelanggan membelinya. Seorang pelayanan memberikan senyuman kepada pelanggan, dan pelanggan memberikan ucapan terimakasih. Ada banyak sumber kepuasan di dalam bekerja, sepanjang karyawan dapat menerima pekerjaan tersebut dengan hati dan sepenuh hati.

Lebih jauh, terkadang ada kondisi lain yang membuat seorang karyawan merasa puas. Misalnya dukungan pimpinan, perhatian rekan kerja, dukungan keluarga, fasilitas kerja, dan hal-hal lain baik yang bersifat materil (benda/barang) maupun non materil (hubungan kemanusiaan).

Esensi dari penjelasan di atas adalah kebahagiaan. Bagi karyawan atau pegawai, suasana batin seperti bahagia dan senang adalah inti dari kepuasan.

3. Bagaimana Karyawan atau Pegawai Puas?

Ada beberapa kata kunci bagaimana seorang karyawan puas, di antaranya:

a. Sikap menerima (syukur)

Karyawan atau pegawai menerima semua tugas dengan segala risikonya. Hal tersebut menunjukkan kuatnya tekad dan motivasi yang tinggi. Implementasinya adalah sikap pantang menyerah, gigih dan berani menyelesaikan segala sesuatunya dengan hasil yang baik.

b. Sikap optimis

Cara berpikir positif menunjukkan selalu ada harapan di setiap kegiatan. Tidak lagi berpikir besarnya tekanan, rintangan atau banyaknya kendala, namun tetap fokus pada tanggung jawab dan tujuan.

c. Sikap kompetitif

Artinya, karyawan memiliki jika pekerja sejati, yaitu selalu belajar dengan menunjukkan bukti berupa kreativitas dan inovasi. Bahkan selalu menjadi model bagi karyawan lain.

d. Sikap rendah hati

Apa yang dikerjakan bukan karena suatu ambisi emosi. Maksudnya, bukan semata-mata duniawi. Lebih jauh, ia berusaha mendapatkan banyak hal termasuk

kompensasi, hubungan, karier, pengembangan diri, penghargaan dan lain sebagainya. Sikap ini sejatinya bentuk aktualisasi diri.

4. Kepuasan Kerja Menurut Ahli

“Job satisfaction as a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics” (Robbins, 2009:77). Makna dari pernyataan ini adalah perasaan, apa maksudnya? Kepuasan terletak pada hati, dari sana muncul perasaan bahagia dan tenang, dan itu disebut kepuasan. Apa dampak dari kepuasan? Seseorang yang bahagia cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan dengan motivasi itu kinerja tercapai.

“In fact, of the major job satisfaction facets (work itself, pay, advancement, supervision, co-workers), enjoying the work is almost always the one most strongly correlated with high levels of overall job satisfaction. Interesting jobs that provide training, variety, independence. and control satisfy most employees. In other words, most people prefer work that is challenging and stimulating over work that is predictable and routine” (Robbins, 2009:78).

Locke (1976) and Spector (1997) **“defined job satisfaction as an employee’s level of positive affect toward his or her job or job situation”**. “An employee’s level of job satisfaction may be revealed by the fact that he or she tries to attend work regularly, works hard, and intends to remain a member of the organization for a long period of time” (Jex, 2002:116).

“Job satisfaction **refers to the positive and negative feeling and attitudes we hold about our job.**” “For some employees, job satisfaction is a stable, enduring characteristics, independent of the features of the job. Changes in job status, pay, working condition, and goals have little effects on the job satisfaction of these people. Their personal tendency towards happiness (satisfaction) or unhappiness (dissatisfaction) varies little overtime and circumstances” (Krishna, 2010:41).

5. Faktor yang Menyebabkan Karyawan Tidak Puas

Fakta menunjukkan, lebih banyak karyawan yang tidak puas terhadap banyak hal, di antaranya;

a. Ketidakadilan/Diskriminasi

Perilaku pimpinan menunjukkan keberpihakan kepada satu orang atau kelompok tertentu menjadi sebab hilangnya kepercayaan karyawan lain. Sangat sulit bagi karyawan berharap adanya perubahan dan perlakuan adil. Keadaan tersebut menjadi sumbu konflik horizontal yang berdampak pada disharmoni sosial organisasi.

b. Disharmoni Hubungan

Berbagai perlakuan sewenang-wenang menjadi akar masalah retaknya hubungan sosial organisasi. Antar individu karyawan membangun komunitasnya sendiri-sendiri untuk mencari kenyamanan. Dalam keadaan seperti ini kerja sama menjadi barang mahal.

c. Tekanan

Besarnya hasrat pimpinan sering kali membuat buta mata hati dalam bersikap dan berperilaku. Tidak jarang sifat egois mendominasi tindakan yang menekan keadaan psikologi karyawan, dengan demikian hilangnya kewibawaan dan kepercayaan bawahaan. Dampak terburuk hal tersebut adalah depresi/stres. Depresi atau stres adalah penyakit psikologi yang merusak fisik dan kejiwaan seseorang, sehingga karyawan tersebut mati rasa di dalam bekerja.

d. Minimnya penghargaan

Sistem timbal balik yang buruk menjadi penyebab kekecewaan karyawan. Muncul perasaan bahwa organisasi tidak pandai menghargai jerih payah anggotanya, dan berbagai persepsi buruk mengenai organisasi, yang pada akhirnya menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi.

6. Apa Pentingnya Kepuasan kerja?

Kesenangan di dalam organisasi adalah kebutuhan bagi setiap anggotanya. Hilangnya kebahagiaan menyebabkan retaknya ikatan emosional yang berdampak pada buruknya sikap dan perilaku kerja karyawan atau pegawai, seperti kurang disiplin, tidak loyal, kurang komitmen, kurang bertanggung jawab, bekerja hanya sekedar menunaikan kewajiban (sekedarnya) dan lain sebagainya. Berbagai keadaan buruk tentu sinyal kehancuran organisasi di masa mendatang.

Kebangkrutan tidak semata-mata karena buruknya kinerja karyawan, melainkan apa yang menyebabkan kinerja itu rendah, dan biasanya suasana hati menjadi pemicu utamanya. Seorang pimpinan yang bijaksana selalu berbicara dari hati ke hati, ia menyadari hal utama bagi manusia adalah perasaan. Oleh karenanya memenangkan hati para pegawai atau karyawan adalah kunci menciptakan kebahagiaan di dalam bekerja.

Kesenangan bagi karyawan adalah keniscayaan. Karena perasaan itu, karyawan menikmati setiap harinya hidup di dalam organisasi. Setiap waktu, tenaga dan pikiran yang dihabiskan untuk bekerja semata-mata karena ingin hidup bahagia. Pada titik itu, karyawan telah menjadikan organisasi dan orang-orang di dalamnya sebagai keluarga.

7. Indikator Kepuasan Kerja

Melihat dan menilai kepuasan adalah sesuatu yang sulit, namun perubahan fisik, sikap dan perilaku sering kali tidak dapat disembunyikan, di antaranya:

a. Senang atau Bahagia

Seorang karyawan yang tengah bahagia akan memperlihatkan rawutan wajah yang berseri, penuh keceriaan, senyum dan tawa serta sikap hangat yang memancar membuat ritme indah di dalam bekerja.

b. Semangat atau antusias

Salah satu wujud hati yang senang adalah terpancarnya sikap semangat. Artinya, setiap karyawan melaksanakan tugasnya diselimuti oleh sikap antusias, optimis, dan

gigih. Segala sesuatunya dilihat dengan pikiran yang jernih dan hati yang lapang. Tujuan utamanya adalah memberikan semangat kebahagiaan kepada pihak-pihak, dan hasilnya adalah kebahagiaan.

c. Kegigihan atau Kerja Keras

Kebahagiaan menjadi energi atau kekuatan dalam menjalankan berbagai tugas. Semangat yang meluap mendorong jiwa untuk menggerakkan seluruh anggota tubuh untuk bekerja secara optimal.

d. Loyalitas

Kepuasan melahirkan sikap setia. Seorang karyawan yang senang karena telah mendapatkan banyak kebaikan dari organisasi, maka sesungguhnya ia telah menggantungkan kehidupannya, dan wujud ketergantungan itu adalah sikap setia.

8. Membangun Kepuasan Kerja

Setiap individu di dalam organisasi memiliki peran masing-masing, termasuk di dalam memberikan kepuasan. Misalnya, para pimpinan harus dapat memberikan kepuasan kepada organisasi dengan memberikan kemajuan, di sisi lain para pekerja harus memberikan kepuasan kepada pimpinan dengan menunjukkan prestasi kerja, sedangkan organisasi harus memberikan kepuasan kepada semua *stakeholder* berupa penghargaan (kompensasi, fasilitas dan lain sebagainya).

Dengan kata lain, membangun kepuasan dilakukan secara bersama-sama, di mana semua pihak selain bekerja

dengan penuh tanggung jawab, juga dituntut untuk memberikan suatu manfaat kebaikan bagi orang-orang di sekitarnya, di antaranya:

a. Menjalankan tugas dengan hati yang lapang

Setiap pekerja bersyukur atas tugasnya masing-masing, dengan tidak mengedepankan emosional sebagai dasar pelaksanaannya.

b. Menyelesaikan pekerjaan dilandasi tanggung jawab

Komitmen adalah keniscayaan di dalam perjanjian kerja, maka sudah sewajarnya jika para pekerja menjalankan kewajibannya dengan penuh tanggung jawab. Tidak sedikit pun muncul suatu sikap atau tindakan yang dapat mengkhianati salah satu pihak.

c. Membangun lingkungan keluarga

Baik pimpinan maupun pekerja semuanya mengedepankan etika, norma dan nilai-nilai. Dasarnya adalah saling asa dan asih satu dan lainnya.

d. Menjadikan Organisasi sebagai Rumah

Rumah adalah tempat kebahagiaan bagi penghuninya, maka sangat bijak jika seorang pekerja, yang salah satu sumber kehidupannya di dapat dari organisasi menjadikan organisasi sebagai rumahnya.

BUDAYA KERJA



Sumber: <https://glowingstart.com/boost-office-morale-amazing-tips/>

Gambar 7. Budaya Kerja

1. Filosofi Budaya Kerja

Budaya itu buah pemikiran yang ditempa dengan pengalaman melalui berbagai macam keadaan, dan tujuannya adalah melahirkan sikap dan perilaku yang dibutuhkan dalam menjalani kehidupan. Dengan kata lain, Budaya merupakan

salah satu cara membuat kemewahan sikap dan perilaku. Sama halnya ketika mendengar kata budaya itu sendiri, setiap orang berpikir unik, menarik dan menyenangkan.

Menjalani hidup tidak mudah, bahkan dituntut hati-hati, oleh karena itu budaya diperlukan sebagai pemandu di dalam menjalani kehidupan dengan lebih mudah. Sejarah membuktikan, implementasi budaya jauh lebih kuat sehingga lebih sederhana bagi setiap orang-orang yang terlibat di dalamnya.

Wujud dari budaya adalah kebiasaan, yakni biasa hidup disiplin, menjaga kehormatan, menunjung nilai-nilai, sopan dan santun dan lain sebagainya, hal inilah yang diharapkan dari adanya budaya.

Organisasi didirikan dengan sebuah tujuan, maka sering kali pendiri organisasi menyampaikan pengetahuan, pengalaman, tujuan dan harapannya agar para anggota organisasi menyadari sikap dan perilaku apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Bahkan, secara jelas budaya dituangkan dalam bentuk visi, misi, kebijakan, strategi dan lain sebagainya untuk menguatkan sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

Tidak heran jika sistem seleksi digunakan, esensinya adalah untuk memilah dan memilih orang-orang yang memiliki sikap dan perilaku yang sejalan dengan tujuan organisasi. Bahkan setelah menjadi pegawai, pimpinan sering kali dalam berbagai kesempatan menyampaikan pentingnya meningkatkan sikap dan perilaku kerja.

2. Pandangan Ahli tentang Budaya Kerja

Drennan (1992) “organizational culture is defined as **how things are done around here**. Budaya diartikan secara sederhana sebagai apa yang terjadi di sekitar (lingkungan) kita. Misalnya budaya makan di Jepang dan China menggunakan sumpit atau di Amerika dan Eropa menggunakan garpu dan pisau. Perilaku serempak dari lingkungan ini kemudian menjadi sebuah nilai kehidupan yang dalam setiap aktivitasnya dilakukan. Terkadang, nilai ini pula menjadi parameter sikap dan perilaku bagi setiap anggota masyarakat, misalnya seorang wanita muslim biasa menggunakan kerudung untuk menutup kepala, kemudian ada sebagian yang tidak menggunakan, maka secara psikologis ia merasa malu dan pada akhirnya ia pun menggunakan kerudung.

Schein (1990:111) defined organizational culture as follows: ‘... a pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore is to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems” (Cooper and Rothmann, 2013:264). Pendapat Schein dapat kita analisa secara rinci tentang apa itu budaya dalam penerapannya, yaitu:

- a. Persepsi

Sebuah asumsi yang dinyatakan lumrah, di mana setiap orang melihatnya sebagai hal yang sama. Contohnya pelayanan bank, bahwa semua karyawan bank selalu menyapa dan tersenyum kepada para nasabah, dan itu dilakukan tanpa terkecuali. Para pegawai tidak memandang status nasabah atau keadaan yang sulit, sehingga tidak ada perbedaan pelayanan, bahwa memberikan senyuman dan sapaan adalah tradisi perusahaan.

b. Pemikiran atau pola pikir

Contohnya pola pikir orang daerah (desa), pendidikan rendah, dan status ekonomi bawah adalah sederhana, mereka melakukan apa yang secara fisik dapat dijangkau. Namun kita melihat sebaliknya pada orang kota, terdidik, dan berstatus ekonomi tinggi, mereka cenderung kompleks melihat sesuatu, maka kita melihat cara berpikirnya visioner sehingga melahirkan inovasi-inovasi.

c. Perasaan

Maksudnya kesamaan rasa, misalnya pada bagian keuangan terdiri dari orang-orang akuntansi, maka pola kerja mereka adalah perhitungan. Namun kita melihat hal yang berbeda pada bagian pemasaran, yang notabene adalah lulusan manajemen, maka perasaan mereka terhadap pekerjaan adalah persoalan bagaimana membangun hubungan dengan pelanggan, tidak peduli seberapa besar uang yang akan dikeluarkan atau

seberapa banyak waktu yang dihabiskan. Artinya, orang-orang yang memiliki latar belakang sama, mereka akan memiliki kecenderungan sikap dan perilaku yang sama, sehingga lebih mudah bekerja sama.

Simply defined, work culture is the **way people do things in the workplace**. Schein (1992) defines work culture as the **behavioral regularities of how people react in a working group their values, philosophy, and rules for getting along** (Byers, White, and White, 2004:232). Sepintas kita melihat tidak ada yang beda tentang budaya, teori ini juga mengulas persoalan nilai, filosofi, dan aturan. Tentu kita tidak berpikir bahwa budaya itu hanya sebatas nilai, filosofi, atau aturan, yang ditekankan adalah sikap atau perilaku yang memiliki nilai sama, sikap dan perilaku yang memiliki alasan mendasar (filosofi), sikap dan perilaku yang mengikuti norma yang ada. Sehingga kita paham, pada pokoknya budaya adalah kebiasaan dalam bersikap dan berperilaku, yang keduanya berlandaskan atau berpedoman pada suatu nilai, filosofi, dan aturan.

Organization's culture according to Churchill, Ford, and Walker (1976:324) is best defined as "the **worker's perceptions of his objective work situation, including the characteristics of the organization he works for and the nature of his relationships with other people while doing his job**" (Wrench, 2013:77). Pandangan ini cukup berbeda dengan keterangan sebelumnya, bahwa persepsi yang dimaksud bisa saja bagian dari karakteristik atau tepatnya

kebiasaan diri, inilah makna sesungguhnya tentang budaya. Dalam arti keorganisasian, maksudnya kebiasaan bekerja di dalam organisasi yang merujuk pada relevansi lingkungan, misalnya perubahan bisnis, tensi persaingan, perilaku konsumen, regulasi pemerintah, dan sebagainya.

The key term in this definition is perceptions: what do employees think about their environment based on the organization's culture? Isaksen et al. (2000, 172) define organizational culture as **"the recurring patterns of behavior, attitudes, and feelings that characterize life in the organization"** (Wrench, 2013:77).

3. Prinsip Budaya Kerja

Menurut anda apa prinsip budaya kerja? Norma, jawaban yang benar. Dasar dari budaya adalah norma atau aturan yang berlaku umum di dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, setiap pekerja harus tahu, memahami, patuh dan menjalankan norma-norma organisasi. Di antara wujud budaya kerja adalah:

a. Kebijakan

Kebijakan adalah turunan budaya organisasi yang bersifat universal. Di mana ketentuannya menjelaskan tujuan utama yang hendak dicapai.

b. Aturan

Aturan adalah turunan kebijakan organisasi, yang pada pokoknya mengatur bagaimana aktivitas organisasi dilaksanakan.

c. Prosedur

Prosedur adalah turunan aturan organisasi, yang intinya mengatur segala sesuatu yang sifatnya spesifik.

d. Strategi

Strategi adalah ketentuan khusus atau unik dalam melaksanakan prosedur kerja. Tujuannya memberikan alternatif di dalam mencapai tujuan.

e. Kode etik

Aspek sosial yang merujuk pada suatu nilai-nilai profesional. Maksudnya, ada ketentuan kerja yang mengatur profesionalitas di dalam bekerja berdasarkan nilai-nilai etis.

4. Tujuan Budaya Kerja

Tujuan eksplisit budaya adalah membentuk sikap dan perilaku kerja, artinya:

a. Sikap

Sikap yang dimaksud adalah karakteristik atau sifat-sifat kemanusiaan yang mendukung terlaksananya tugas dengan benar dan tercapai tujuan dengan baik, seperti:

1) Tanggung jawab

Konsekuensi dengan apa yang telah diemban, tidak ragu atau setengah hati di dalam menjalankan tugas, dan tetap fokus pada tujuan yang ditetapkan.

2) Komitmen

Konsekuensi dengan apa yang telah disepakati dengan menjalankan tugas penuh tanggung jawab.

3) Cermat

Bekerja keras namun tetap fokus pada aturan/SOP (teliti, sistematis, dll)

4) Dan sikap lainnya

b. Perilaku

Perilaku kerja dalam pandangan budaya adalah perwujudan dari sikap kerja. Baiknya sikap, maka akan menampilkan perbuatan kerja yang elegan. Artinya perilaku kerja pegawai konsisten dengan seluruh norma, nilai, dan tujuan organisasi. Di antara perbuatan tersebut ialah kreatif (selalu punya cara menyelesaikan tugas dengan baik) dan inovatif (selalu memberikan yang terbaik bagi kemajuan organisasi).

5. Faktor-faktor yang Harus Diperhatikan

Dalam menciptakan budaya kerja, perlu diperhatikan beberapa hal, di antaranya:

a. Filosofi pendiri

Membangun budaya berawal dari pemikiran, maka seorang pendiri organisasi yang baik akan selalu menceritakan apa yang diharapkannya, apa yang sedang diperjuangkannya melalui organisasi, mengapa merekrut orang-orang untuk bekerja dengannya dan berbagai alasan lain. Dengan demikian, akan ada penyesuaian sikap dan perilaku. Hal tersebut lantaran, terjadi sebuah transfer perasaan dari pendiri kepada anggota organisasi. Sehingga, karena hal tersebutlah lahir semangat untuk berjuang bersama dalam rangka mewujudkan cita-cita besar organisasi.

b. Tujuan utama organisasi

Tujuan adalah jantung organisasi, dan seyogianya pimpinan selalu menyampaikan tujuan tersebut. Dengan masifnya penjelasan maka akan menjadi sebuah doktrin kuat bagi anggota organisasi. Bahwa masa depan setiap anggota sangat tergantung pada bagaimana mereka bersikap dan berperilaku kerja.

c. Kemampuan organisasi

Membangun budaya sebaiknya dilakukan secara lembut. Artinya, sudah menjadi tugas pimpinan untuk terlibat dalam membangun budaya kerja dengan menjaga keseimbangan. Dengan kata lain, pimpinan mewakili organisasi untuk menjaga kondusifitas kerja, yakni menjaga keadilan sistem penghargaan, menjaga sistem manajemen berjalan dengan objektif, menjaga kehidupan sosial organisasi dan lain sebagainya.

d. Jenis aktivitas

Bagi perusahaan jasa, maka sudah sepantasnya memberikan pelayanan yang menyentuh hati (budaya kerja humanis). Namun bagi perusahaan produksi sudah sepantasnya membangun budaya kerja produktif, dan begitu pula bagi organisasi lain.

e. Karakteristik SDM

Memperhatikan latar belakang SDM dalam membangun budaya kerja adalah keputusan bijaksana. Mengingat budaya kerja itu sendiri akan dilaksanakan oleh SDM

tersebut, maka melibatkan dan mengajak SDM terlibat akan melahirkan budaya kerja yang adaptif dan humanis.

f. Karakteristik *Stakeholder*

Hal penting lain dalam budaya kerja adalah memperhatikan karakteristik pelanggan atau rekan kerja. Budaya kerja harus melihat kekayaan mitra, dengan mempelajari dan melibatkan mitra adalah pembangunan budaya yang konstruktif dan realistis.

6. Rusaknya Budaya Kerja

Hancurnya suatu organisasi karena buruknya perilaku kerja pegawai atau karyawan. Hal tersebut terjadi bukan karena tidak adanya aturan atau lemahnya sistem budaya, melainkan:

a. Lemahnya kepemimpinan

Buruknya karyawan atau pegawai dikarenakan lemahnya pengawasan dan ketegasan pimpinan. Pimpinan bersikap sewenang-wenang dan tidak peduli dengan SDM, mengakibatkan kekacauan kerja.

b. Buruknya sistem manajemen

Tidak adanya ukuran atau standar manajemen menjadi sebab orang-orang yang tidak kompeten menduduki jabatan manajerial. Hal tersebut mengakibatkan konflik horizontal antar karyawan, yang pada akhirnya organisasi kehilangan orang-orang yang berkualitas

c. Rendahnya kualitas SDM

Menempatkan segala sesuatu pada tempatnya adalah keniscayaan. Jika segala urusan telah dipegang oleh

orang-orang yang salah (tidak mampu bekerja) maka hanya akan menghasilkan sesuatu yang sia-sia, dan yang lebih parahnya hal tersebut berpengaruh terhadap karyawan atau pegawai lain.

7. Indikator Penting Budaya Organisasi

Budaya kerja yang baik adalah budaya yang menghantarkan kesuksesan, dan hal tersebut tercermin pada sikap dan perilaku kerja. Oleh karena itu hal-hal penting dalam budaya organisasi adalah:

a. Norma umum

Yakni suatu aturan yang mengingat seluruh individu organisasi tanpa terkecuali, dan mencerminkan identitas organisasi itu sendiri. Di mana pembuatan norma tersebut berasal dari pendiri organisasi.

b. Norma khusus

Suatu turunan aturan yang bersifat spesifik, di mana ketentuannya disesuaikan dengan masing-masing bagian, jabatan, dan atau kompetensi. Biasanya mengatur soal spesifikasi pekerjaan, standar kualifikasi kerja, prosedur kerja, dan strategi kerja.

c. Norma etis

Ketentuan yang mengatur nilai-nilai profesionalitas di dalam bekerja, seperti sikap integritas dan proporsional. Norma ini dibuat agar pegawai totalitas di dalam bekerja. Dengan kata lain, aturan yang menuntut pegawai menggunakan seluruh kemampuannya dengan prinsip-prinsip kerja profesional.

d. Norma hukum

Ketentuan yang diambil dari suatu peraturan di luar organisasi, seperti peraturan pemerintah. Umumnya, ketentuan ini hanya berlaku bagi departemen tertentu di dalam organisasi, seperti divisi pajak, divisi penjualan dan divisi keuangan.

e. Norma agama

Ketentuan yang diadopsi dari nilai-nilai agama untuk memberikan keseimbangan hidup di lingkungan organisasi. Sering kali, hiruk pikuk kerja membuat psikologi pegawai terganggu, seperti stres, sedih, murung, hilang semangat karena tidak ada tujuan dan lain sebagainya, maka norma inilah fungsinya memberikan kesegaran tentang arti kehidupan.

f. Norma sosial

Ketentuan yang mengatur nilai-nilai sosial di dalam organisasi, seperti struktur komunikasi, khas interaksi dan lain sebagainya.

LINGKUNGAN KERJA



Sumber: <http://www.david-quesada.com/necesitan-los-directivos/>

Gambar 8. Lingkungan Kerja

1. Mengetahui Arti Lingkungan Kerja

Lingkungan tidak hanya berarti tempat, ada makna lain yaitu interaksi. Makna interaksi yang dimaksud mencakup semua hal termasuk manusia, benda, hewan, dan lain sebagainya, yang secara langsung berpengaruh terhadap cara hidup seseorang, sebagaimana ilustrasi di bawah ini:

- a. Keluarga yang baik akan menjadi lingkungan yang tepat bagi tumbuh kembang anak.

- b. Sekolah yang baik akan menjadi lingkungan belajar yang nyaman.
- c. Masyarakat yang baik akan menjadi lingkungan sosial yang harmonis.
- d. Kantor yang baik akan menjadi lingkungan bekerja yang menyenangkan.
- e. Dan lain sebagainya.

Dengan kata lain, arti sesungguhnya lingkungan adalah interaksi yang dibutuhkan bagi kebaikan hidup. Tidak sedikit banyak pegawai yang emosional di rumah, karena sering mendapatkan makian dari pimpinan. Bahkan banyak karyawan yang tidak disiplin karena melihat contoh senior yang sering membolos, dan banyak contoh lain. Pada titik ini dapat dipahami, bahwa esensi mengerti lingkungan adalah bukan pada tempatnya melainkan pada pengaruhnya.

2. Pengertian Lingkungan Kerja

“Environment refers to the physical, emotional, and interpersonal elements that form the context in which a person works (work environment) and lives (personal environment). Although existing performance”. “Environment has a meaningful effect on a person’s ability to perform at work. Environment can affect a person’s performance and will provide guidance on how to determine whether environment is the key factor affecting the targeted performance area” (Sabbag, 2011). Kita dapat menurunkan konsep ini pada beberapa dimensi atau inti lingkungan kerja, di antaranya:

a. Fisik

Lingkungan diterjemahkan sebagai keberadaan sesuatu yang berwujud misalnya manusia, benda-benda, pepohonan, dan sebagainya. Keberadaan fisik ini secara langsung menciptakan keadaan tertentu yang mempengaruhi suasana atau rasa. Contohnya adanya rekan kerja yang ramah dan ruang kantor yang tertata rapi secara emosional mempengaruhi kejiwaan seseorang pegawai. Maka sering kali, kita merasa nyaman atau tenang karena keberadaan sesuatu (misalnya adanya suara musik, fasilitas internet, dan sebagainya)

b. Emosional

Maksudnya suasana dari keberadaan fisik, apa artinya? Kita tidak menapikan adanya rekan kerja atau peralatan kerja, namun pertanyaannya. Apakah rekan kerja saling mendukung atau sebaliknya? Apakah peralatan kerja tersedia dengan lengkap dan berfungsi maksimal atau sebaliknya? Pada konteks ini, keberadaan tidak lagi dilihat sebagai ada atau tidak, namun sudah dilihat sejauh mana tingkat manfaatnya, yang karenanya dapat mempengaruhi perasaan seseorang.

c. Sifat atau kepribadian

Secara eksplisit artinya adalah lingkungan yang terjadi karena kehadiran manusia, dan mereka secara individu memiliki kepribadian masing-masing. Namun yang menjadi persoalannya, sejauh mana kepribadian itu

mampu menghadirkan kesan positif bagi orang lain, misalnya:

- Berkepribadian sabar dan rendah hati, dapat mencairkan suasana kerja
- Berkepribadian ramah dan mudah bergaul, dapat menjalin hubungan yang harmonis.
- Berkepribadian cerdas dan cermat, dapat menarik perhatian orang lain.
- Berkepribadian rapi dan bersih, dapat menarik simpati orang lain.

“Work environments defined have better out comes and value” (Yoder-Wise, 2018:249). “Working conditions refer to the working environment and to the non-pay aspects of an employee’s terms and conditions of employment”. Kita melihat lingkungan kerja sebagai dampak dan nilai, apa maksudnya? Bahwa apa yang ada di dalam organisasi harus memiliki manfaat atau nilai tertentu, sehingga memberikan kesan positif. Dengan demikian, terjadi keadaan yang saling memberikan manfaat antara satu dengan yang lain (saling mempengaruhi).

Flanagan (2006:9) “defined as the **factor determining the situation in which the worker lives, and are commonly considered to include hours of work, work organization, job content, and welfare services**” (Haight, 2013). Pendapat ini menegaskan lingkungan sebagai situasi yang diakibatkan oleh kehidupan yang ada di dalam organisasi (misalnya interaksi dan komunikasi)

3. Pentingnya Lingkungan Kerja

Kebahagiaan adalah aspek psikologi yang penting, dan sangat mempengaruhi bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya. Tidak dapat dipungkiri kehangatan rekan kerja, suasana kantor yang nyaman, fasilitas yang memadai dan lain sebagainya membuat rasa senang dan betah bekerja.

Bagi pegawai, hal-hal psikologi seperti itu sangat dibutuhkan dalam menjalani hari-hari di dalam organisasi. Oleh karena itu, sangat jelas pentingnya lingkungan kerja adalah untuk mempengaruhi suasana hati dan melahirkan semangat kerja yang tinggi.

Selain itu, organisasi tidak hanya sebagai tempat kerja, lebih tepatnya sebagai wadah kehidupan. Tempat di mana setiap orang menjalani kehidupannya, dan tujuan utama hidup adalah mendapatkan kebahagiaan, dan lingkungan kerja yang baik adalah jawabannya.

Fakta membuktikan, sesungguhnya kehidupan di dalam organisasi tidak ubahnya kegiatan sosial, bedanya kegiatan tersebut dilakukan di dalam organisasi. Sehingga segala bentuk kegiatan, sikap, perilaku, komunikasi dan interaksi harus berorientasi pada tujuan organisasi.

4. Unsur-unsur Membangun Lingkungan Kerja

Agar tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka diperlukan suatu cara untuk membuat sistem lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tersebut, di antaranya melalui:

- a. Budaya organisasi

Arti sederhana lingkungan kerja adalah berkaitan, dan salah satu yang paling inti adalah interaksi antar makhluk hidup (dalam hal ini pekerja). Biasanya, bentuk interaksi antar individu berupa sikap dan perilaku, oleh karena itu diperlukan suatu norma-norma organisasi, guna terjalin ikatan kuat sebagai sesama pegawai. Merasa satu keluarga dan satu perjuangan, yang harus saling mendukung dan melindungi.

b. Kebijakan dan prosedur

Agar lingkungan kerja tercipta baik secara universal, maka dibutuhkan suatu payung hukum atau kebijakan yang mengatur garis-garis besar sikap dan perilaku pekerja, dan diperkuat oleh suatu pedoman khusus yang mengatur sikap dan perilaku apa yang diperlukan (prosedur). Dengan demikian, setiap orang tidak akan menggunakan persepsi atau egonya.

c. Hubungan sosial

Inti dari membangun hubungan sosial adalah kepemimpinan. Artinya pimpinan menjadi contoh bagaimana bersikap dan berperilaku, kemudian dalam berbagai kesempatan pimpinan selalu menyampaikan pentingnya menjalin hubungan yang harmonis.

d. Desain kantor

Suasana kantor menjadi faktor lain yang membuat perasaan terasa hangat. Dari sudut pandang ini, desain ruangan yang baik dapat mencairkan suasana, mempererat kekompakan, dan efektivitas kerja.

e. Nilai-nilai

Sebagai makhluk hidup, pegawai membutuhkan kepercayaan. Adakalanya pegawai menghadapi masalah, atau kejenuhan atau stres atau tekanan dan lain sebagainya. Nilai-nilai, khususnya nilai-nilai agama diyakini solusi ampuh mengobati kekosongan jiwa.

5. Peran Pimpinan dalam Lingkungan Kerja

Secara formal tidak ada peran pimpinan di dalam organisasi, namun sebagai orang yang paling berkuasa setiap tindak dan tanduknya punya pengaruh terhadap pola perilaku kerja pegawai, di antaranya:

a. Gaya

Semua penampilan pimpinan seperti cara berpakaian, cara berbicara, cara makan, dan lain sebagainya menjadi bahan perhatian. Semakin sering terlihat dan terjalin interaksi yang akrab maka secara tidak sadar akan ada sebagian pegawai yang mengikuti caranya.

b. Sikap

Kuatnya karakter pimpinan membuat cara kerja dan lingkungan kerja terasa berbeda, terkesan teratur dan profesional. Akan ada sebagian pegawai yang terkesan dan kemudian mengikuti jalannya.

c. Perilaku

Pegawai atau karyawan melihat apa yang dilakukan oleh pimpinan. Biasanya pegawai akan mengamati dan memilah perilaku pimpinan yang sesuai dengan karakteristiknya.

Oleh karena kuatnya pengaruh pimpinan, maka secara tidak langsung telah mempengaruhi beberapa pegawai, dan bahkan ada sebagian yang mengidolakannya. Oleh karenanya, alangkah bijaknya jika pimpinan memanfaatkan perannya untuk memberikan contoh yang baik sehingga memberikan banyak kebaikan.

6. Lingkungan Kerja Kondusif

Perlu dipahami, bahwa kondusif merujuk pada suatu ketenangan. Artinya lingkungan yang kondusif adalah suatu suasana kerja yang harmonis, di mana ritme interaksi antar pegawai sangat hangat dan menyenangkan hati. Hal tersebut terbangun karena beberapa hal, di antaranya:

a. Tingginya kesadaran antar pegawai

Keadaan kondusif terjadi karena setiap pegawai menyadari akan pentingnya suatu lingkungan kerja yang harmonis. Dengan kesadaran tersebut, setiap individu akan saling menunjukkan suatu sikap rendah hati, dan dalam waktu yang lama menjadi sebuah kebiasaan yang dapat diwariskan pada generasi berikutnya.

b. Kuatnya visi dan budaya organisasi

Perusahaan-perusahaan besar selalu memiliki slogan yang kuat, dan untuk menopang hal tersebut, biasanya perusahaan secara berkala memberikan pelatihan moral dan tata cara memberikan pelayanan kepada pihak-pihak melalui konsep budaya organisasi. Dengan kuatnya visi tersebut, maka setiap individu akan

berupaya untuk mewujudkan nilai-nilai budaya organisasi di dalam kehidupan kerja.

c. Kuatnya pengaruh pimpinan

Kuatnya kepemimpinan menjadi salah satu sebab terbangunnya suatu lingkungan tertentu. Dengan posisinya yang cukup tinggi maka akan mudah memberikan doktrin melalui metode motivasi dan penilaian.

7. Konflik Lingkungan Kerja

Ada banyak faktor yang menyebabkan buruknya lingkungan kerja, di antaranya:

a. Lemahnya aturan etis atau sosial

Organisasi hanya fokus pada pekerjaan, mereka tidak menaruh perhatian pada cara menjalani hidup di dalam organisasi. Maka tidak sedikit, terjadi tindakan kesewenang-wenangan, diskriminasi, dan senioritas. Kondisi tersebut secara langsung telah menciptakan suatu suasana kerja yang tidak nyaman, dan berisiko terhadap tingkat *turnover*.

b. Kurangnya kepedulian pimpinan

Pimpinan fokus pada target dan prestasi, namun mengabaikan fakta bahwa pegawai atau karyawan adalah manusia, yang di dalam mencapainya diperlukan tata cara yang humanis. Ketidakepekaan pimpinan tersebut menjadi sebab hilangnya suasana kekeluargaan yang berakibat lahirnya perilaku liar dalam bekerja.

c. Tingginya beban kerja

Jabatan pimpinan merupakan salah satu posisi yang memiliki beban kerja yang tinggi. Besarnya tanggung jawab sering kali mendorong suatu keadaan mental yang buruk seperti mudah stres. Dalam keadaan tersebut sering kali pimpinan bersikap dan berperilaku kasar terhadap pegawai, sehingga membuat hubungan kerja menjadi tidak harmonis.

8. Memperbaiki Lingkungan Kerja yang Buruk

Banyak risiko yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang buruk, dan salah satu dampak terbesarnya adalah tingginya *turnover*. Kondisi tersebut perlu segera ditangani dengan melakukan beberapa hal sebagai berikut:

a. Memilih pimpinan cerdas dan humanis

Biasanya pegawai atau karyawan takut dengan hukuman, dan orang yang paling berwenang memberikan sanksi adalah pimpinan. Oleh karenanya, akan sangat bijak jika organisasi memilih seorang pimpinan yang ahli dalam bekerja namun memiliki sisi humanis yang tinggi.

Pimpinan yang cerdas akan menempatkan dirinya sebagai pendengar dan pendamping atas segala keluhan kesah pegawai, dan setelah itu ia melakukan hal-hal yang diperlukan untuk membangun semangat kerja dengan mengedepankan penerapan nilai-nilai humanis. Dengan demikian, sedikit demi sedikit keadaan akan berubah menjadi lebih baik.

b. Menyosialisasikan budaya kerja

Sosialisasi merupakan langkah sederhana yang tepat dalam melakukan perubahan. Dengan adanya suatu ketentuan mengenai sikap dan perilaku kerja, dengan sendirinya para pekerja akan menyesuaikan diri.

c. Memberikan penghargaan

Agar lingkungan segera pulih, maka diperlukan suatu cara cepat untuk merubah keadaan, dan salah satunya adalah dengan memberikan penghargaan kepada pegawai atau karyawan yang telah berubah, dengan demikian eskalasi perubahan akan lebih cepat.

9. Indikator Lingkungan Kerja

Untuk dapat mengenal lingkungan kerja lebih jauh, maka dapat diperhatikan ukuran-ukuran sebagai berikut:

a. *Good Corporate Governance (GCG)*

Organisasi benar-benar menerapkan sistem manajemen yang profesional, adil dan menyejahterakan sehingga terbangun lingkungan kerja kreatif, inovatif dan kompetitif. Indikator ini menekankan sejauh mana para pimpinan dapat menghadirkan sebuah sistem manajemen yang handal (mampu menjangkau seluruh aspek aktivitas dan kehidupan di dalam organisasi).

b. Harmonisasi hubungan sosial

Hubungan sosial yang dimaksud adalah bahwa setiap pegawai, baik karyawan maupun pimpinan menempatkan dirinya sebagai manusia dan memperlakukan orang lain sebagai manusia, hal tersebut terimplementasi pada interaksi dan komunikasi.

c. Kenyamanan kerja

Kenyamanan kerja yang dimaksud mencakup fasilitas yang layak, peralatan kerja yang memadai, tata letak kantor yang nyaman, dan sistem kerja yang adil. Dengan indikator ini para pegawai memiliki rasa terhadap pekerjaan yang diemban. Bahwa tugas yang diberikan tidak semata-mata diselesaikan oleh kompetensi, namun ia mendapatkan dukungan yang cukup dari organisasi berupa peralatan kerja yang memadai.

d. Menerapkan Nilai-nilai

Secara masif, organisasi melalui pimpinan selalu menyampaikan nilai-nilai agama, sosial dan etika agar tercipta keseimbangan hidup. Dengan indikator ini pegawai mendapatkan penyegaran, apa artinya? Sebuah penyeimbang dari hiruk pikuk pekerjaan berupa sentuhan rohani dan sosial.

KOMPETENSI KERJA



Sumber: <https://www.missionbox.com/article/744/competency-modeling-and-the-future-of-work>

Gambar 9. Kompetensi Kerja

1. Apa itu Kompetensi Kerja?

Hal penting yang harus dipahami oleh setiap pekerja, kompetensi adalah alasan utama mengapa organisasi mempekerjakannya. Artinya, kompetensi memiliki kedudukan yang tinggi di dalam organisasi.

Dari konsep dasar di atas, maka kita tahu:

- a. Mengapa ada bagian akuntan, karena mereka ahli dalam akuntansi.
- b. Mengapa ada tenaga pemasaran, karena mereka mampu menjual produk.
- c. Mengapa ada ahli teknologi, karena mereka kompeten di bidang komputer atau jaringan.
- d. Mengapa ada bagian keamanan, karena keahlian menjaga kantor.
- e. Dan lain sebagainya.

Ilustrasi di atas cukup jelas, keahlian atau kemampuan menjadi penentu bagaimana seorang pegawai mendapatkan jabatannya. Oleh karena itu, tidak ada kata berhenti untuk terus meningkatkan kemampuan dengan mengasahnya melalui pengalaman.

2. Bagaimana Pandangan Organisasi terhadap Kompetensi?

Dalam perspektif awal (tahap rekrutmen), penilaian organisasi terhadap kompetensi sangat tinggi, berkisar 80% - 90%, namun pada tahap implementasi kompetensi seorang pegawai akan diuji mengenai kecocokan dengan hasil kerja. Dengan kata lain, pada tahap melaksanakan tugas kompetensi bukan lagi satu-satunya yang utama, diperlukan beberapa keseimbangan potensi yang dimiliki oleh pekerja tersebut, seperti sikap (komitmen, jujur, tanggung jawab, dll), perilaku (kedisiplinan, kepatuhan, dll), pengetahuan dan kemampuan harus menjadi satu kesatuan yang mampu

menyelesaikan tugas dengan baik dan benar. Dengan kata lain, dalam tahap ini organisasi menitikberatkan kinerja.

3. Bagaimana Meningkatkan Kompetensi?

Untuk mengoptimalkan kompetensi, maka peran masing-masing harus dioptimalkan:

a. Organisasi

Agar memiliki SDM yang berkualitas, organisasi perlu melakukan beberapa pengembangan SDM, di antaranya:

1) Memberikan pelatihan

Program pelatihan diberikan untuk meningkatkan pengetahuan dan mengasah keahlian. Dengan demikian, secara psikologi pekerja merasa harus meningkatkan kemampuannya.

2) Melakukan rotasi

Program rotasi dilakukan untuk meningkatkan ragam talenta. Dengan program tersebut, pegawai akan mengenal lebih jauh tentang organisasi dan keterlibatannya, sehingga lahir rasa kepedulian terhadap kemajuan organisasi.

3) Jenjang karier

Program kenaikan jabatan adalah salah satu cara organisasi untuk mempengaruhi psikologi pekerja, yang tujuan utamanya adalah membangkitkan semangat kerja yang tinggi, sehingga dengan sendirinya para pekerja terus meningkatkan kualitas diri.

b. Pekerja

Pekerja harus mengambil inisiatif dalam pengembangan diri, mengingat organisasi bersifat dinamis. Artinya, siapa yang produktif, itu yang dihargai. Oleh karena tuntutan tersebut, pekerja harus terus meningkatkan pengetahuan dan mengasah kemampuan, dan dengan kedua hal tersebut pegawai menunjukkan hasil kerja yang baik.

4. Kompetensi dalam Teori

“Competencies such as developing others defined as the ability and willingness to delegate responsibility, work and others and coach them to develop their capabilities” (Kandula, 2013:149). Teori ini menjabarkan kompetensi pada dua hal utama, di antaranya:

a. Kemampuan

Mampu bekerja, mampu berkomunikasi, mampu beradaptasi, mampu menyelesaikan masalah, mampu memberikan pelayanan, mampu mengendalikan diri, dan sebagainya. Dengan ukuran ini seseorang akan mudah mendapatkan label kompeten, kenapa demikian? Karena esensi dari kompetensi adalah dapat bekerja dan menghasilkan sesuatu.

b. Keinginan

Maksudnya memiliki semangat, kepercayaan diri, keyakinan, dan tekad yang kuat dalam bekerja. Faktanya kita melihat, seorang pegawai profesional cenderung bekerja lebih keras dari yang lain, cenderung berpikir lebih kreatif dan inovatif, cenderung percaya diri dan suka dengan melibatkan diri.

“Competency, according to Webster’s New Twentieth Century Dictionary, is defined as possessing the capacity necessary to fulfill a requirement, or adequate ability and fitness to perform a task”. Benner (1982) “describes competence as the ability to perform tasks in a variety of real-world circumstances” (Astarita, Materna, and Blevins, 1998:4).

Ringkasan dari penjelasan ini adalah:

a. Kompetensi adalah kapasitas

Maksudnya memiliki keilmuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sehingga terbentuk sikap dan perilaku kerja diharapkan. Bahkan para pegawai mampu mengidentifikasi deskripsi tugas secara rinci dalam penerapan yang lebih efektif.

b. Kompetensi merupakan terpenuhinya persyaratan keahlian

Dalam beberapa bidang pekerjaan dibutuhkan keahlian khusus, misalnya persyaratan seorang pilot adalah memiliki pengalaman jam terbang sebanyak 10000 jam, dengan terpenuhinya persyaratan keahlian maka dimungkinkan pegawai mampu menekan risiko, sehingga kemungkinan mencapai keberhasilan sangat tinggi.

c. Kompetensi adalah kemampuan bekerja

Maksud dari pernyataan ini adalah persoalan relevansi bidang keahlian dengan deskripsi tugas yang diberikan. Semakin relevan bidang keilmuan seorang pegawai, maka dapat dimungkinkan pelaksanaan tugas lebih berhasil (efektif dan efisien).

“An individual’s competency is defined as a written description of measurable work habits and personal skills used to achieve a work objective. An individual competency is different from the organizational competencies, capabilities, values and priorities” (Shermon, 2004:130).

Rodolfa et al. (2005:351) “competency is defined as awareness and sensitivity in working professionally with diverse individuals, groups, and communities who represent various cultural and personal background characteristics” (Dana and Allen, 2008:103).

5. Pentingnya Kompetensi dalam Bekerja

Ketika seorang staf administrasi duduk di depan monitor, secara otomatis ia harus menggunakan kemampuan komputernya, bahkan secara spesifik ia dituntut untuk menggunakan keahlian khusus mengoperasikan berbagai program komputer. Di sisi lain, ia pun harus menggunakan keahlian komunikasi pada saat memberikan pelayanan kepada *stakeholder*.

Contoh di atas menegaskan, kompetensi pada ruang lingkup implementasi adalah syarat mutlak. Unsur yang melekat pada suatu tugas atau pekerjaan. Rendahnya kompetensi dapat berakibat rendahnya kualitas kerja, dan berdampak pada hasil kerja yang buruk. Tidak sedikit orang diberhentikan karena dianggap tidak mampu bekerja, atau sebaliknya banyak pegawai dipertahankan karena mampu melaksanakan tugas dengan baik.

6. Mengasah Kompetensi

Seorang manajer sebaiknya menyadari bahwa perubahan bisnis sangat dinamis, maka perlu memikirkan bagaimana SDM yang ada dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman, di antaranya:

a. Pelatihan berkelanjutan

Memberikan pelatihan berkelanjutan adalah jawaban tepat atas masalah modernisasi atau globalisasi. SDM sebagai satu-satunya aset organisasi yang paling dinamis akan terus berkembang seiring berbagai pelatihan yang diikutinya. Bahkan tidak menutup kemungkinan SDM dapat menciptakan inovasi yang menempatkan organisasi pada puncak persaingan.

b. Tugas belajar

Memberikan kesempatan untuk belajar secara formal adalah keputusan tepat. Di masa mendatang perusahaan membutuhkan pemimpin strategis, dan dengan tugas belajar para pekerja dapat meningkatkan kualitas diri terutama dalam hal pengetahuan.

c. Tugas baru

Salah satu cara meningkatkan kompetensi pekerja adalah dengan memberikan variasi tugas. Memberikan tugas baru dengan cara rotasi merupakan langkah yang tepat. Dengan demikian perusahaan memiliki banyak pilihan dalam mengatasi masalah *turnover*.

7. Konsep Dasar Kompetensi Kerja

Banyak lowongan pekerjaan yang menyebutkan syarat-syarat khusus seperti:

- a. Sudah memiliki pengalaman kerja
- b. Memiliki keilmuan formal
- c. Dapat mengoperasikan suatu alat
- d. dan lain-lain

Beberapa syarat tersebut digunakan untuk memastikan bahwa para pelamar adalah orang-orang yang berkompeten, yakni orang-orang yang dapat diandalkan dalam memajukan perusahaan.

Inti dari kompetensi adalah kemampuan kerja, dan kemampuan didapatkan melalui proses belajar. Dalam belajar mendapatkan kompetensi ada berbagai macam cara di antaranya:

- a. Formal

Pendidikan formal ditempuh sebagai sarana mengumpulkan pengetahuan dasar dan umum. Metode ini menekankan bagaimana cara berpikir di bangun.

- b. Pelatihan khusus

Bagi sebagian orang mengikuti pelatihan keahlian adalah jawaban yang efektif. Mengingat metode ini lebih fokus pada peningkatan keterampilan kerja.

- c. Pengalaman

Ketika seorang sarjana baru lulus, maka langkah yang tepat adalah mengambil pekerjaan apa pun. Memiliki pengalaman sangat baik dalam mengasah pengetahuan

yang dimiliki, pendekatan ini memang membutuhkan waktu yang cukup lama, namun terbukti efektif meningkatkan profesionalitas.

Bentuk-bentuk Kompetensi Kerja

Organisasi adalah wadah besar yang di dalamnya terdapat berbagai kegiatan. Oleh karenanya diperlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian beraneka ragam, seperti:

- a. Kompetensi umum
Merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan bidang umum, seperti keamanan, kebersihan, gudang, perkantoran, dan lain-lain.
- b. Kompetensi teknis
Merupakan kemampuan melaksanakan tugas bidang khusus, seperti bidang teknologi, bidang akuntansi, bidang pajak, dan lain-lain.
- c. Kompetensi humanis
Merupakan keahlian di dalam mengembangkan sumber daya manusia, misalnya departemen SDM.
- d. Kompetensi komunikasi
Merupakan keahlian di dalam membangun hubungan antar perusahaan, seperti divisi komunikasi dan pemasaran.

8. Potensi Kompetensi di dalam Organisasi

Fakta! Banyak pegawai yang dipromosikan menjadi supervisor dan manajer karena dipandang kompeten. Dengan kata lain, kompetensi harus dibangun secara kompleks. Selain

ahli dalam bekerja, pegawai sebaiknya mengasah kemampuan sosial, administrasi dan lain sebagainya, dengan demikian berbagai penghargaan didapatkan, seperti:

- a. Kenaikan kompensasi
- b. Mendapatkan bonus atau insentif lebih
- c. Mendapatkan tunjangan dan fasilitas kerja
- d. Diberikan kesempatan menduduki jabatan yang lebih tinggi

9. Seni dalam Kompetensi

Seorang pekerja yang berkompetensi selalu menikmati pekerjaannya. Mereka dapat melakukan pekerjaan dengan mudah dan hasil yang baik. Bahkan pada titik tertentu seseorang yang berkompeten mampu menunjukkan keindahan dalam bekerja, seperti:

- a. Lahirnya ide atau gagasan

Seorang pegawai yang terasah keahliannya sering menyampaikan ide atau gagasannya, bahkan ia mampu menghadirkan konsep implementasinya.

- b. Tercipta kreativitas

Kebuntuan atau masalah bagi orang yang ahli adalah ujian untuk menaikkan status kompetensinya menjadi sebuah solusi berupa kreativitas.

- c. Membuat inovasi

Pada titik akhir seorang yang kompeten berada pada level cerdas. Ia mampu membuat terobosan baru yang berpengaruh besar terhadap kemajuan perusahaan.

Indikator Kompetensi Kerja

Bagi organisasi, indikator kompetensi merupakan saran untuk melihat bagaimana seorang pegawai berkontribusi, di antaranya:

a. Wawasan

Merupakan luasnya pengetahuan dalam keilmuan, sehingga mampu menyelesaikan beragam masalah dengan baik. Kaya akan ide dan kreativitas adalah ciri utama dari luasnya pengetahuan.

b. Keahlian

Merupakan kemampuan melaksanakan tugas yang terbukti dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja. Pegawai terbukti ahli menyelesaikan tugas dengan baik dan benar serta mampu menghasilkan hasil kerja yang bermutu.

c. Integritas

Melekatnya suatu nilai-nilai keahlian seperti profesional, tanggung jawab, berkomitmen dan lain sebagainya. Tindakannya di dalam melaksanakan tugas mencerminkan orang yang dapat dipercaya.

MOTIVASI KERJA



Sumber: <https://www.whatsnext.com/what-is-motivation>

Gambar 10. Motivasi Kerja

1. Apa Sesungguhnya Motivasi Itu?

Ketika seorang pegawai mendapatkan gaji di akhir bulan ia merasa senang, bahkan kesenangan itu terbawa sampai ke rumah. Esoknya ia bekerja kebahagiaan itu tertanam pada setiap aktivitas kerja. Namun apa jadinya ketika Minggu ketiga datang, uang kompensasi yang menipis dan tidak adanya insentif, biasanya pegawai tadi terlihat lusuh wajahnya,

bahkan cara bekerjanya sudah tidak lagi berseni, tidak nampak kesenangan sebagaimana pada saat tanggal muda.

Jadi esensinya motivasi tidak hanya pada senang, tapi bagaimana seorang pegawai mampu memproduksi motif yang melahirkan kesenangan. Jika hanya mengandalkan motivasi eksternal, bisa dibayangkan betapa tersiksanya seorang pegawai, karena ia harus menghadapi hari-hari yang membosankan, sedangkan gaji hanya sebulan sekali. Kebuntuan tersebut, menunjukkan banyak pegawai yang menggantungkan semangatnya pada orang lain.

Semestinya ketika seseorang diterima kerja, ia menyadari bahwa hari-harinya akan dipenuhi dengan tekanan, beban, risiko, dan lain sebagainya maka ia butuh kekuatan jiwa yakni memiliki motivasinya sendiri. Misalnya ia memperkuat tekad, menetapkan tujuan di setiap periodenya, menjadikan pekerjaan sebagai batu estafet menjadi pegawai yang ahli, menjadikan lingkungannya sebagai solusi kejenuhan, dan lain sebagainya, itulah inti dari motivasi, yakni selalu punya cara untuk menyemangati diri.

2. Prinsip Motivasi Kerja

Secara fundamental motivasi adalah kemampuan menciptakan semangat kerja. Semangat yang menjadi kekuatan untuk menjadi yang terbaik dan tegar dalam menghadapi berbagai rintangan. Mungkin sangat sulit, diperlukan latihan keras yang mengasah hati dan pikiran, sehingga pada saatnya seseorang mendapatkan motivasinya.

Dengan motivasi tersebut seorang karyawan atau pegawai justru menjadi sumber inspirasi bagi pegawai lain, bagaimana dalam hari-harinya ia selalu menebar semangat kerja, ia telah menyadari bahwa pekerjaan adalah aktivitas kehidupannya yang harus ia laksanakan dengan sepenuh hati dan dengan senang hati. Inilah yang disebut prinsip motivasi di dalam bekerja, yaitu menemukan kesenangan di dalam bekerja, sehingga menjalani hari-hari kehidupan dengan ringan tanpa beban.

Pada tahap ini, seorang pegawai tidak lagi melihat batasan atau masalah sebagai beban, melainkan sebagai sesuatu yang wajar dalam kehidupan. Dalam pikirannya hanya harus belajar melalui dan menyelesaikannya.

3. Apa Pendapat Para Ahli Tentang Motivasi Kerja?

“Motivation may be defined as the **energization of behavior by, or the direction of behavior toward, positive stimuli (objects, events, possibilities)**, whereas avoidance motivation may be defined as the energization of behavior by, or the direction of behavior away from, negative stimuli (objects, events, possibilities)” (Elliot, 2008:8).

“Motivation may be defined not in terms of observable and measurable activity, but **rather in terms of what patterns of thinking and belief underlie such activity and shape employee engagement in the learning process**” (Dörnyei and Schmidt, 2001:127).

“Motivation defined **as doing something for its own sake, out of interest and enjoyment**” (Gagné, 2014:1).

“Other motivation theorists provided other explanations for the exploratory behaviors; for example, Hebb (1955) considered them to be energized by a central nervous system need for optimal arousal” (Gagné, 2014:1).

“When we define motivation **as the natural human capacity to direct energy in the pursuit of a goal, an undergirding assumption is that human beings are purposeful.** We are directing our energy through attention, concentration, and imagination to make sense of our world. With learning defined as an active and volitional process of constructing meaning from experience and text, there is substantial evidence that motivation is consistently and positively related to educational achievement” (Ginsberg and Wlodkowski, 2015).

Zhan et al. (2014: 468) “motivation is usually defined **as internal process that spurs us on to satisfy our need.** It used to be seen as a reflection of certain inner forces such as instincts, volition, will and psychical energy. It is also viewed in strictly behavioral terms as function of stimuli and reinforcement” (Chou, 2014:468).

4. Bentuk Motivasi Kerja

Semangat kerja ada banyak bentuk, biasanya ada satu semangat yang menjadi kekuatan di tiap-tiap orang, seperti:

a. Motivasi diri

Jenis motivasi ini biasanya adalah orang-orang yang memiliki tekad atau tujuan hidup yang kuat. ia memiliki idealisme untuk mewujudkan suatu harapan atau cita-

cita yang dimilikinya. Orang dengan motivasi seperti ini masuk pada kategori langka, biasanya para pemimpin, orang jenius, pembisnis, dan lain-lain.

b. Motivasi orang lain

Ada sebagian orang yang tekun dalam bekerja, karena ia harus menghidupi keluarganya, orang tuanya, atau orang lain yang menjadi tanggung jawabnya. Biasanya orang dengan jenis motivasi ini memiliki jiwa sosial yang tinggi, seperti para suami dan pegiat sosial.

c. Motivasi finansial

Hampir kita jumpai para pekerja orientalis, yakni orang-orang yang vulgar di dalam bekerja karena ingin mendapatkan kompensasi. Biasanya orang dengan sumber motivasi ini cukup piawai dalam memilah dan memilih mana yang menguntungkan atau merugikan, bahkan memiliki tabiat perhitungan terhadap rekan kerja.

d. Motivasi intrinsik

Biasanya para profesional atau pekerja yang kaya pengalaman tidak menunjukkan suatu eksotis dalam bekerja. Cara bekerja mereka normatif, namun sensitif terhadap nilai-nilai. Mereka bekerja dengan standar yang lebih luas, bukan hanya sekedar selesainya pekerjaan namun seberapa besar dampaknya.

5. Mencari Sumber Motivasi

Motivasi adalah kebutuhan. Agar seorang pegawai atau karyawan kuat menjalani kehidupan organisasi maka ia harus memiliki semangat menjalaninya, namun tidak semua orang

memilikinya. Oleh karena itu, perlu mempelajari bagaimana menemukan semangat kerja, di antaranya:

a. Belajar

Jalan yang harus ditempuh oleh pekerja adalah belajar. Belajar merupakan cara yang paling mudah untuk mengetahui berbagai hal tentang motivasi, termasuk mencari tahu jenis motivasi apa yang paling sesuai dengan masing-masing karakteristik. Dalam belajar tersebut pegawai akan mendapatkan banyak pengetahuan bagaimana membangun motivasi diri yang tidak tergantung dengan motivasi eksternal.

b. Nasihat

Sumber lain yang paling sederhana adalah meminta saran dari orang yang lebih bijak. Misalnya manajer atau direktur, umumnya mereka adalah orang-orang yang telah melalui pahitnya kehidupan organisasi, dan karena itu mereka bisa menduduki jabatannya. Dengan meminta saran dari orang yang berpengalaman akan menemukan satu solusi di dalam menyelesaikan masalah yang tengah di hadapi.

c. Rajin membaca tentang motivasi

Di era digital saat ini, banyak grup atau komunitas daring yang saling berbagi tulisan. Alangkah baiknya jika seorang pekerja selalu membaca tulisan-tulisan yang memiliki konten semangat hidup.

6. Motivasi Organisasi

Peran organisasi dalam mempengaruhi lahirnya semangat kerja sangat tinggi, bahkan termasuk yang memiliki pengaruh yang besar, di antaranya:

a. Motivasi penghargaan

Memberikan timbal balik atau sejenisnya adalah cara organisasi mendorong semangat kerja. Terlebih bagi pegawai penghargaan seperti kompensasi adalah tujuan utama, maka ketika organisasi memberikan penghargaan tersebut, umumnya pegawai merasa senang, dan dari perasaan tersebut lahir energi untuk bekerja lebih baik.

b. Motivasi pimpinan

Dalam struktur organisasi, pimpinan adalah perwakilan organisasi. Sehingga setiap pengarahan, pengawasan dan pemberian motivasi pimpinan adalah wujud dukungan organisasi terhadap motivasi kerja pegawai. Fakta membuktikan, motivasi pimpinan merupakan salah satu faktor dominan di dalam membangun semangat kerja dalam setiap harinya. Biasanya para pegawai akan merasa tidak enak atau malu apa bila bekerja kurang sungguh-sungguh.

c. Motivasi kesempatan

Memberikan promosi atau pelatihan dan sejenisnya merupakan unsur-unsur motivasi kerja. Adanya kesempatan tersebut mendorong semangat pegawai untuk meraih tujuan tersebut. Motivasi jenis ini sangat

efektif membangun semangat kerja dalam jangka panjang.

d. Motivasi hukuman

Hampir semua pegawai sangat takut dengan PHK atau pemotongan gaji. Terkadang, motivasi jenis ini lebih baik ketika mengatasi berbagai ketidakdisiplinan kerja atau buruknya sikap dan perilaku kerja pegawai. Motivasi hukuman, digunakan sebagai langkah menertibkan atau mengembalikan semangat kerja pegawai yang hilang. Karena terkadang rasa jenuh dari aktivitas perlu dipacu oleh adrenalin.

7. Apa Saja Indikator Motivasi Kerja?

Ketika seorang pekerja bersemangat, maka ada beberapa sikap yang terlihat (wujud motivasi), di antaranya:

a. Antusias

Yakni semangat keterlibatan di dalam bekerja. Dengan kata lain, pegawai atau karyawan merasa senang bahwa dirinya diberikan kepercayaan untuk memberikan kontribusi, sehingga ia merasa harus mengerahkan segenap kemampuannya, termasuk emosinya.

b. Optimis

Optimis adalah sikap pantang menyerah, terutama dalam keadaan sulit. Sikap ini lahir dari tekad yang kuat sebagai motif untuk mengatasi berbagai masalah. Pekerja dengan semangat ini sangat membantu dalam hal kemajuan organisasi.

c. Aktualisasi diri

Ekspresi diri adalah wujud motivasi kerja yang tinggi. Seorang pegawai dengan jenis motivasi ini menunjukkan tingginya kepercayaan diri. Salah satu sikap motivasi ini adalah berani, tidak malu, dan bertanggung jawab.

8. Peran Motivasi Bagi Pekerja

Menjadi pegawai yang ceria adalah suatu kebahagiaan tersendiri, dan hal tersebut bersumber dari hati yang bersemangat. Maka, bagi pegawai yang setiap harinya disibukkan dengan pekerjaan motivasi adalah jawabannya.

a. Motivasi adalah obat

Yang dimiliki oleh pegawai adalah dirinya, setidaknya dengan perasaan senang atau semangat maka secara tidak disadari itu adalah antibiotik dari kemalasan, obat bagi kelelahan, terapi bagi terpaan masalah dan lain sebagainya.

b. Motivasi adalah harapan

Artinya dengan semangat yang dimiliki maka pegawai dapat melihat setitik harapan. Maksudnya pegawai memiliki alasan kuat untuk menjalani pekerjaan meskipun penuh beban dan risiko.

c. Motivasi adalah tekad

Dalam pandangan psikologi, motivasi lahir dari jiwa meskipun stimulusnya dapat dari faktor eksternal. Namun. Ketika seseorang merasakan semangat atau bergairah bekerja menunjukkan seberapa besar tekadnya untuk bekerja.

DISIPLIN KERJA



Sumber: <https://www.entrepreneur.com/article/321533>

Gambar 11. Disiplin Kerja

1. Pengertian Dasar Disiplin Kerja

Konsep dasar dan tujuan disiplin adalah kepatuhan. Intinya, disiplin kerja adalah bagaimana setiap pegawai taat pada organisasi/pimpinan atau karyawan melaksanakan perintah organisasi/pimpinan (dalam ruang lingkup pekerjaan).

Lebih jauh disiplin kerja adalah segala sesuatu (baik yang berbentuk benda atau manusia) yang dapat menjadikan

pegawai atau karyawan berperilaku disiplin (kedisiplinan). Pandangan ini menegaskan esensi dari disiplin adalah kedisiplinan.

Oleh karena itu, dikatakan seorang pegawai atau karyawan disiplin jika menunjukkan sikap dan perilaku sebagai berikut:

- a. Menghargai waktu (datang tepat waktu, melaksanakan tugas di awal waktu, menyajikan laporan sesuai jadwal)
- b. Bekerja sesuai SOP (SOP dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas)
- c. Menyegeerakan perintah pimpinan (menerima perintah dan menjalankannya dengan sepenuh hati)
- d. Menaati kebijakan organisasi (sebagai pegawai merasa berkewajiban melakukan semua ketentuan yang berlaku)
- e. Berpakaian atau bergaya sesuai budaya organisasi
- f. dan lain sebagainya

2. Tujuan Disiplin Kerja

Secara tegas disiplin kerja dimaksudnya untuk membentuk perilaku disiplin (kedisiplinan). Hal tersebut dilakukan sebagai langkah untuk memastikan setiap pegawai atau karyawan bekerja sesuai standar yang ditetapkan, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan.

Dalam konteks ini, pegawai hanya perlu mempelajari dan melaksanakan apa yang telah ditetapkan. Tentunya organisasi memiliki alasan kuat, termasuk kebaikan bagi pegawai itu sendiri. Oleh karenanya, ketika berbicara disiplin kerja

organisasi tidak mentolelir segala bentuk ketidakdisiplinan pegawai atau karyawan.

3. Teori Disiplin Kerja

“Discipline is defined **as an activity or exercise that develops or improves skill**. It is a framework for learning and personal improvement. The discipline provides a structured framework for developing the personal skills and methods” (Humphrey, 1996). Hal menarik dari pengertian ini bahwa disiplin dipandang sebagai cara untuk melatih dan meningkatkan keahlian. Apa artinya? Secara langsung kita melihat aturan disiplin mengendalikan setiap ruang aktivitas kerja, bahwa ini harus begini, itu harus begitu, dan seterusnya. Namun dampak yang dirasakan pada waktu-waktu mendatang adalah terbentuknya perilaku dan keahlian yang mumpuni.

Goodin and Klingemann (1996:33) “Discipline was defined **as people whose work is influential across multiple branches of the discipline**” (Goodin, 2011:40). Pandangan berbeda dari teori ini adalah, bahwa disiplin merupakan lintasan multidimensi yang mempengaruhi keseluruhan pegawai. Mulai dari pengaturan waktu, sikap, perilaku, tugas, laporan, dan hasil kerja. Semuanya diatur tanpa terkecuali. Kuatnya pengaruh disiplin ini secara pasti mampu memperkuat stigma atau persepsi pegawai tentang betapa bermanfaatnya disiplin itu.

Discipline defined as “instruction by means of misfortune, suffering, and punishment,” “training to act in accordance with established rules,” or “to punish in order to gain control or

enforce obedience” (Pearson, 2015:8). Pandangan ini melihat dari sudut pandangan yang ekstrim, bahwa disiplin:

a. Berupa tekanan

Disiplin diterjemahkan sebagai cara perusahaan mengendalikan pegawai, dan secara psikologi pegawai akan cepat merespons jika aturan disiplin memiliki bobot mental yang tinggi. Maka sifat disiplin dalam hal ini adalah memberikan beban yang mampu menekan kesadaran pegawai dalam berdisiplin.

b. Berupa tanggung jawab

Disiplin menuntut tanggung jawab pegawai atas komitmen yang telah disepakati. Maka atas dasar ini, sifat disiplin tidak menoleransi kesalahan dan perbuatan yang tidak bertanggung jawab.

c. Berupa hukuman

Disiplin diartikan sebagai pemberi efek jera. Bahwa tindakan kelalaian yang disengaja atau tidak dapat berpotensi mendatangkan kerugian bagi pegawai itu sendiri, misalnya pengurangan gaji. Dengan hukuman ini disiplin berorientasi memberikan efek jera, agar tidak terulang kembali kesalahan.

“Some individuals define discipline as a synonym for punishment. However, we define discipline differently. Discipline is defined **as actions that facilitate the development of self-control, responsibility, and character.** This definition indicates that discipline is more than a response to misbehavior in order to efficiently. This definition recognizes

that (he development of self-control is a major goal and one that is achieved through democratic and humane management and discipline” (Savage and Savage, 2009:8). Kita dapat mengambil kesimpulan dari teori ini tentang disiplin kerja, yaitu:

a. Disiplin sebagai strategi pengendalian diri

Secara pribadi disiplin kerja dapat membantu pegawai dalam mengendalikan diri, misalnya mampu menekan rasa malas, mampu menekan perasaan kurang semangat, dan mampu menekan ego. Dengan kata lain, melalui aturan disiplin pegawai mendapatkan cara untuk menjaga diri agar lebih baik dalam hal kedisiplinan.

b. Disiplin sebagai strategi mengembangkan sikap tanggung jawab

Dalam konteks kepribadian disiplin dapat menjadi pembatas bagi pegawai untuk melihat secara jelas apa kewajibannya di dalam organisasi, sehingga ia akan sungguh-sungguh di dalam bekerja. Dengan parameter ini, pegawai mampu mengidentifikasi semua tugas dan berfokus untuk menuntaskannya.

c. Disiplin sebagai strategi mengembangkan kepribadian pegawai

Dalam aspek etis, disiplin dapat memperbaiki perilaku kerja yang kurang baik. Melalui rutinitas disiplin yang dilakukan setiap hari, maka berpotensi membentuk kepribadian baru yang lebih disiplin (lebih teratur, lebih menghargai, lebih terukur)

“In contrast to punishment, discipline is called constructive discipline when it assists employee growth. Punishment is frequently inferred when defining discipline, but discipline also can be **defined as training, educating, or molding**. In fact, the word discipline comes from the Latin term *disciplina*, which **means teaching, learning, and growing**. In constructive discipline, punishment may be applied for improper behavior, but it is carried out in a supportive, corrective manner. Employees are reassured that the punishment given is because of their actions and not because of who they are” (Marquis and Huston, 2009:596).

4. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Ada banyak bentuk disiplin yang diterapkan oleh organisasi baik yang tertulis maupun tidak, seperti:

a. Disiplin aturan

Agar pegawai atau karyawan berperilaku disiplin maka biasanya organisasi membuat suatu ketentuan-ketentuan kerja. Di mana ketentuan tersebut mengatur bagaimana seharusnya pekerja berperilaku.

b. Disiplin pimpinan

Terkadang pimpinan melakukan pengawasan atau penilaian, dan tidak sedikit pegawai yang memperbaiki dirinya karena takut atau malu. Dalam prakteknya disiplin pimpinan sangat efektif dalam menertibkan tindakan penyimpangan.

c. Disiplin hukuman

Sanksi atau hukuman sering menjadi pertimbangan bagi pegawai dalam hal pelanggaran. Disadari atau tidak, hukuman mampu menggugah rasa ketakutan pegawai, sehingga mampu meminimalisir tindakan pelanggaran.

5. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Sejatinya disiplin kerja dibuat untuk memfasilitasi pegawai atau karyawan agar bersikap dan berperilaku baik, di antaranya:

a. Disiplin preventif

Jenis disiplin berupa umumnya berupa ketentuan tertulis yang setiap pegawai atau karyawan mengetahuinya dan sifat tindakannya berupa saran atau teguran. Tujuan dari disiplin adalah memberikan kesempatan SDM untuk memperbaiki dirinya dan terhindar dari risiko yang lebih besar (seperti diberhentikan/ PHK).

b. Disiplin korektif

Adanya penilaian kinerja merupakan salah satu implementasi dari disiplin korektif, dan turunannya adalah pengawasan pimpinan. Hal tersebut dilakukan untuk mengingatkan pegawai atau karyawan untuk fokus pada tujuan organisasi dan meminimalisir risiko kegagalan.

c. Disiplin absolut

Suatu aturan yang dibuat untuk memastikan tidak ada pelanggaran dan semua pekerja menaati aturan tanpa alasan. Biasanya, jenis ini diterapkan pada suatu institusi

militer atau semi militer. Hal tersebut untuk menjamin hierarki organisasi tetap eksis.

d. Disiplin humanis

Aturan disiplin dibuat dengan tujuan untuk memperbaiki sikap dan perilaku pegawai. Diharapkan pegawai menyadari pentingnya disiplin bagi kehidupannya. Dengan menjadi pegawai yang teratur maka dapat menyelesaikan tugas dengan baik, dan hasil yang baik akan mendapatkan timbal balik yang baik pula.

6. Membentuk Kedisiplinan

Tidak mudah bagi pegawai konsisten datang tepat waktu, atau bekerja mengikuti SOP tanpa kekeliruan. Hal tersebut menjelaskan dibutuhkan pembiasaan. Seringnya latihan menaati aturan disiplin akan membentuk kepribadian disiplin, dan dengan sendirinya karyawan menjadi instrumen disiplin. Untuk membiasakan kedisiplinan diperlukan beberapa hal:

a. Pembiasaan/latihan

Kunci utama berdisiplin adalah terus menjalani aturan disiplin tanpa mengeluh. Semakin sering maka tubuh akan merespons sebagai suatu kebiasaan yang melekat, dan pada akhirnya menjadi sebuah karakter.

b. Belajar

Adakalanya pegawai jenuh terhadap aturan disiplin, berbagai masalah menjadi alasannya. Pada kondisi tersebut diperlukan suatu energi atau kekuatan yang mengingatkan, salah satunya dengan belajar disiplin.

Melalui belajar pegawai mengetahui banyak tentang disiplin, mulai dari tata cara disiplin, manfaat disiplin, filosofi disiplin dan lain sebagainya. Dengan demikian akan menjadi obat psikologi yang berguna mengatasi kejenuhan atau penyimpangan.

c. Bimbingan

Pimpinan berkewajiban mengingatkan dan menasihati pegawai untuk sabar berdisiplin. Melalui pendekatan nilai-nilai atau sejenisnya akan menjadi terapi bagi pekerja. Bahwa berdisiplin adalah persoalan jiwa, maka saling mengingatkan adalah cara sederhana yang terbukti efektif pengaruhnya.

7. Arti Hukuman Disiplin Kerja

Hukuman dalam penerapan disiplin menjadi keniscayaan. Mengingat sifat manusia adalah khilaf, maka berpotensi melakukan kesalahan atau pelanggaran. Hukuman diterapkan untuk meminimalisir pelanggaran-pelanggaran. Setidaknya pegawai atau karyawan merasa takut akan dampak buruk, jika berperilaku kurang disiplin. Selain itu hukuman, cukup efektif memberikan efek jera. Sehingga perilaku ketidakdisiplinan tidak berpengaruh terhadap pegawai lain, justru menjadi pelajaran untuk lebih berdisiplin.

Penerapan jenis disiplin hukuman sangat ideal bagi angkatan kerja Indonesia yang cenderung melankolis. Rendahnya tingkat kesadaran disiplin membuat efektivitas sanksi hukuman semakin tinggi. Terlebih, mayoritas pekerja

berada pada jabatan operasional, di mana ketergantungan terhadap organisasi sangat tinggi.

8. Arti Disiplin bagi Organisasi

Bagi organisasi mencapai tujuan adalah harga mati, dan disiplin kerja dibuat sebagai salah satu cara untuk memastikan tercapainya tujuan. Organisasi menyadari, banyaknya pegawai akan melahirkan kompleksitas, oleh karenanya disiplin dibuat untuk membuat keteraturan kerja. Dengan demikian tidak ada pegawai yang sewenang-wenang.

Selain sebagai alat mencapai tujuan. Bagi organisasi disiplin adalah strategi internal. Sebelum menerpakan strategi eksternal, maka terlebih dahulu organisasi perlu melakukan penertiban terhadap sikap dan perilaku kerja pegawainya. Dengan demikian, akan mudah bagi organisasi untuk memenangkan persaingan global.

Selain itu, disiplin dipandang sebagai alat pembanding, sejauh mana kedisiplinan dapat menjelaskan kualitas SDM itu sendiri, sehingga tercipta keteraturan kerja (efektif dan efisien).

9. Peran Disiplin dalam Kemajuan Organisasi

Ada beberapa hal dalam kemajuan akan terwujud jika disiplin kerja ada, di antaranya;

a. Disiplin kerja melahirkan kepastian

Cara kerja yang teratur, fokus pada standar akan mereduksi kegagalan. Karena setiap pekerjaan telah mengikuti perencanaan yang ditetapkan. Dengan demikian, terjaganya sistematika kerja dapat

mendekatkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapai.

b. Disiplin kerja menciptakan konsistensi

Kesesuaian kerja adalah wujud keseriusan pegawai terhadap tujuan organisasi. Disiplin menuntun pegawai pada suatu cara kerja yang konsisten dengan tujuan yang dicapai.

c. Disiplin kerja meningkatkan kreativitas dan inovasi

Disiplin dapat membuka jalan pada suatu level kerja yang lebih baik. Pola kerja yang terasah akan melahirkan kreativitas atau cara baru sebagai model kerja di masa mendatang.

10. Indikator Disiplin Kerja

Untuk melihat seberapa disiplin pegawai maka dapat dilihat dari sikap di bawah ini:

a. Menghargai waktu

Salah satu ciri pegawai disiplin adalah kebiasaannya terhadap ketepatan waktu. Seperti masuk kerja di awal waktu, melaksanakan tugas tanpa diperintah, mengikuti rapat sebelum pimpinan datang, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut sudah melekat dalam kehidupan sehari-hari.

b. Taat pada perintah

Ciri lain pegawai disiplin adalah tingginya rasa hormat kepada pimpinan. Dengan sigap pegawai menerima perintah, kemudian segera dilaksanakan dan hasilnya secepat mungkin dilaporkan. Namun hal yang perlu

digaris bawahi, ketaatan tersebut sebatas pada ruang lingkup organisasi.

c. Taat pada SOP

Kebiasaan mengikuti SOP adalah ciri pegawai disiplin. Segala sesuatunya selalu melihat ketentuan atau kebijakan. Pegawai selalu melakukan koordinasi dengan pimpinan dan sangat hati-hati dalam mengambil tindakan.

KOMPENSASI



Sumber: <https://www.workforce.com/topics/compensation/>

Gambar 12. Kompensasi

1. Pengertian Dasar Kompensasi

Secara historis kata kompensasi sering diucapkan oleh orang yang hendak meminta bantuan orang lain untuk mengerjakan sesuatu, atau adakalanya seseorang yang butuh uang dan ia meminta orang lain untuk mempekerjakannya. Artinya, kompensasi secara historis tidak hanya mengandung makna balasan kebaikan, namun ada beberapa makna yang melekat, di antaranya:

a. Bantuan

Apapun jenis bantuan yang diminta atau diberikan orang lain, secara otomatis melekat kompensasi. Hal tersebut terjadi secara alami, atau yang disebut dengan sistem kehidupan. Karena orang yang mempekerjakan atau meminta bantuan orang lain akan malu jika ia tidak membalas kebaikan orang lain, atau dalam benaknya terdapat perasaan hidupnya akan susah di masa mendatang jika ia tidak menghargai bantuan orang lain saat ini.

b. Usaha

Kompensasi melekat dengan suatu upaya. Artinya, ketika seseorang telah mengorbankan waktu dan tenaganya karena mengerjakan sesuatu maka secara psikologi muncul perasaan kewajiban untuk membalasnya.

c. Balas kebaikan

Kompensasi adalah bentuk balasan kebaikan atas suatu upaya tertentu, dan karena itu tercapainya suatu tujuan.

Sebagaimana uraian di atas, praktek pemberian kompensasi tidak terlepas dari suatu usaha dalam rangka membantu pencapaian tujuan organisasi. Adapun besarnya sangat tergantung pada banyak faktor seperti tingkat pendidikan, jabatan, keahlian, departemen/divisi, kebijakan pemerintah, masa kerja, dan lain sebagainya. Hal tersebut menegaskan bahwa kompensasi memiliki muatan komersial,

yang setiap orang jika telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran dan lain sebagai maka melekat kompensasi padanya.

2. Teori Kompensasi

Pada prinsipnya kompensasi adalah timbal balik dari sejumlah pengorbanan, maka sudah semestinya para pekerja mendapatkan haknya. “Earnings were defined **as regular payments from the employer to the employee as compensation for straight-time hourly work, or for any salaried work performed**” (Chao, 2005:A-3). Chao menegaskan, bahwa seseorang telah menghabiskan tenaga dan waktu yang tidak akan bisa kembali, namun kompensasi mengembalikan semangatnya.

Dalam arti yang luas, kompensasi bukan persoalan siapa yang butuh, melainkan saling menghargai. Bahwa perusahaan telah bekerja sama dengan para karyawan, maka secara otomatis melekat hak dan kewajiban. Chao (2005:A-3) menyatakan:

- a. Kompensasi mencakup banyak jenis tergantung jenis pekerjaan yang diberikan.
- b. Terkadang perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk jenis pekerjaan atau jabatan tertentu.
- c. Memberikan asuransi kesehatan adalah bentuk lain dari kompensasi karena tuntutan regulasi.
- d. Dalam kasus tertentu perusahaan dapat memberikan penghargaan yang bersifat non finansial atau finansial dalam bentuk lain misalnya penghargaan, liburan, saham, mobil, dan rumah.

- e. Bahkan jika pegawai mengalami Kematian perusahaan harus memberikan kompensasi, sebagai bentuk sosial kemanusiaan, bahwa kontribusinya selama ini telah membersamai kemajuan perusahaan.

“Compensation is any **reward or payment given to a person for services performed**. It includes, but is not limited to, direct or indirect financial rewards. Managers typically define compensation as the package of financial rewards-wages, salaries, commissions, and bonuses, plus insurance and other types of indirect monetary benefits provided to employees in exchange for their services. Employees generally define compensation even more narrowly, as the wage or salary received from an organization for the work they perform” (Caruth and Handlogten, 2001:1).

“Compensation of employees is defined as the gross earnings of foreigners residing abroad for less than 12 months, including the value of in-kind benefits such as housing and payroll taxes” (Mishra, 2006:19).

3. Pandangan Organisasi tentang Kompensasi

Sedikit mengejutkan jika para pekerja mengetahui bahwa organisasi memandang kompensasi tidak sepenuhnya sebagai penghargaan, melainkan sebagai beban. Kenyataan ini dapat dilihat dari cara perlakuan organisasi terhadap para pekerjanya, di antaranya:

- a. Memberikan tugas berlebih
Sikap egois organisasi dapat dilihat dari caranya memperlakukan pekerja. Ia cenderung memaksakan

pegawai atau karyawan untuk dapat melakukan berbagai hal, tidak peduli jika pekerja sakit atau kelelahan. Bagi mereka, pegawai adalah alat yang harus menghasilkan.

b. Menghukum jika terjadi kesalahan

Organisasi tidak mau rugi, ia selalu menggunakan berbagai cara salah satunya memotong gaji atau menghilangkan insentif lain jika pegawai melakukan kesalahan dengan dasar peraturan. Hal tersebut merupakan alibi untuk mengelabui psikologi pekerja.

Fakta di atas adalah bukti sederhana bahwa segala pengeluaran dipandang beban. Karena pengeluaran adalah salah satu faktor pengurang pendapatan. Artinya semakin besar mengeluarkan kompensasi untuk pekerja, maka akan mengurangi pendapatan perusahaan.

4. Bentuk-bentuk Kompensasi

Ada banyak bentuk kompensasi, namun tidak semua organisasi mau mengeluarkannya, di antaranya:

a. Kompensasi finansial

Kompensasi yang diberikan berupa uang seperti gaji, insentif, bonus, dan tunjangan.

b. Kompensasi intrinsik

Kompensasi yang diberikan berupa penghargaan, kesempatan, dan fasilitas.

Secara mendasar jenis-jenis kompensasi di atas memiliki pengertian yang berbeda-beda, hal tersebut sesuai dengan keadaan yang berlaku.

a. Gaji

Gaji adalah jenis kompensasi yang diberikan secara rutin di akhir bulan, dan biasanya dilakukan oleh organisasi yang terikat hukum negara. Bahkan besarnya harus mengikuti ketentuan yang berlaku.

b. Upah

Upah adalah jenis kompensasi yang diberikan ketika pekerjaan telah selesai dan sifatnya temporer. Di mana besarnya ditentukan oleh kesepakatan. Bentuk kompensasi ini sering dijumpai pada sektor non formal.

c. Insentif

Insentif adalah bentuk tambahan kompensasi yang diberikan jika pekerja melakukan kegiatan lebih seperti lembur.

d. Bonus

Bonus adalah bentuk pemberian kompensasi berdasarkan suatu ketetapan tertentu seperti target, dan besarnya serta jenisnya disesuaikan dengan capaiannya.

e. Tunjangan

Tunjangan adalah pemberian kompensasi yang diberikan pada masa tertentu sebagai bentuk penghargaan agar motivasi pekerja meningkat. Jenis kompensasi ini biasanya berupa tunjangan kinerja, tunjangan hari raya, tunjangan hari tua dan tunjangan kesehatan.

c. Komisi

Merupakan pemberian kompensasi yang ditetapkan berdasarkan persentase. Seperti jasa penjualan rumah,

jasa menggunakan nama perusahaan, jasa kesepakatan proyek, dan lain sebagainya.

d. Promosi

Adalah bentuk kompensasi berupa kenaikan jabatan. Biasanya diberikan kepada orang-orang yang berprestasi.

e. Cuti

Adalah bentuk kompensasi berupa hari libur kerja. Jenis Kompensasi ini hanya berlaku untuk pekerja tetap dan dalam sebulan hanya diberikan 1 hari libur.

5. Asas Pemberian Kompensasi

Kompensasi yang baik tentu memiliki dasarnya, di antaranya:

a. Peraturan

Dalam memberikan kompensasi harus menggunakan payung hukum, dalam hal ini melihat pada peraturan Kementerian Ketenagakerjaan. Hal tersebut dimaksudkan, agar kompensasi yang diberikan dapat memenuhi asas kelayakan (sesuai dengan biaya hidup).

b. Keadilan

Penetapan kompensasi antar karyawan mesti tidak sama. Kompensasi harus melihat banyak faktor misalnya beban, risiko, tanggung jawab, demografi, sistem kerja, dan lain sebagainya. Sehingga penetapannya memenuhi aspek kepuasan pegawai

c. Humanis

Kompensasi harus melihat sisi penghargaan. Apakah besaran, jenis dan caranya telah memenuhi unsur yang baik. Maksudnya kompensasi diberikan sebagai bentuk penghormatan sesama manusia. Maka tidak ada manipulasi atau niat buruk untuk merugikan pihak lain.

6. Cara Mendapatkan Kompensasi

Dari sudut pandang pekerja, kompensasi hanya bisa didapatkan setelah melakukan pekerjaan. Maka dari pada itu, sebaiknya pekerja menunaikan kewajibannya dengan sungguh-sungguh.

- a. Menunaikan kewajiban dengan penuh tanggung jawab
Pekerja harus jujur pada dirinya, bahwa organisasi hanya memberikan kompensasi karena suatu pekerjaan. Dengan kata lain, untuk mendapatkan kompensasi yang adil diperlukan suatu sikap tanggung jawab dalam bekerja. Di mana pegawai melaksanakan tugas dengan penuh konsekuen.
- b. Menyelesaikan tugas dengan benar
Tindak lanjut dari keadilan dalam kompensasi adalah melaksanakan tugas dengan benar. Poin dari hal ini adalah komitmen. Pekerja harus melaksanakan semua tugasnya dengan mengikuti SOP yang berlaku, sehingga organisasi memiliki alasan yang kuat untuk memberikan kompensasi yang sesuai.
- c. Memberikan hasil yang terbaik
Pekerja yang baik selalu melihat sisi dampak masa depan. Dengan bekerja secara totalitas dan memberikan

yang terbaik, adalah perilaku yang tepat untuk memperoleh timbal balik yang layak.

7. Pengaruh Kompensasi Bagi Pegawai

Kompensasi bagi pegawai adalah tujuan. Maka segala jenis kompensasi akan selalu menyenangkan bagi pekerja dan sekaligus memberikan nilai tambah pada kehidupannya, seperti:

a. Terpenuhinya kebutuhan hidup. Bagi pegawai, kompensasi memiliki banyak arti. Tidak hanya sekedar bayaran atas pengorbanan, melainkan rasa senang karena kompensasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup seperti dapat membeli makanan dan minuman, dapat membayar sewa rumah, dapat membayar tagihan listrik, pendidikan dan lain sebagainya.

b. Kepuasan

Kompensasi ibarat dahaga yang hilang karena minum. Ketika kompensasi diberikan, terasa semua rasa lelah terbayar oleh perasaan puas, senang dan bahagia. Keadaan nikmat seperti itulah yang membuat pekerja merasa candu atau tergantung kepada organisasi, sehingga mereka selalu berupaya untuk tetap berada di dalam organisasi.

8. Indikator Kompensasi

Bagaimana mengukur kompensasi? Setiap ahli berbeda pandangan dalam melihat makna kompensasi. Namun dalam

buku ini akan menekankan arti luas dari pemberian kompensasi, seperti:

a. Kelayakan

Apakah secara kuantitas (jumlah) maupun kualitas (kesesuaian) kompensasi telah diberikan kepada pegawai sebagai wujud saling menghargai. Organisasi benar-benar menghitung besaran kompensasi secara profesional, tidak ada sedikit pun keringat pekerja yang terlewatkan.

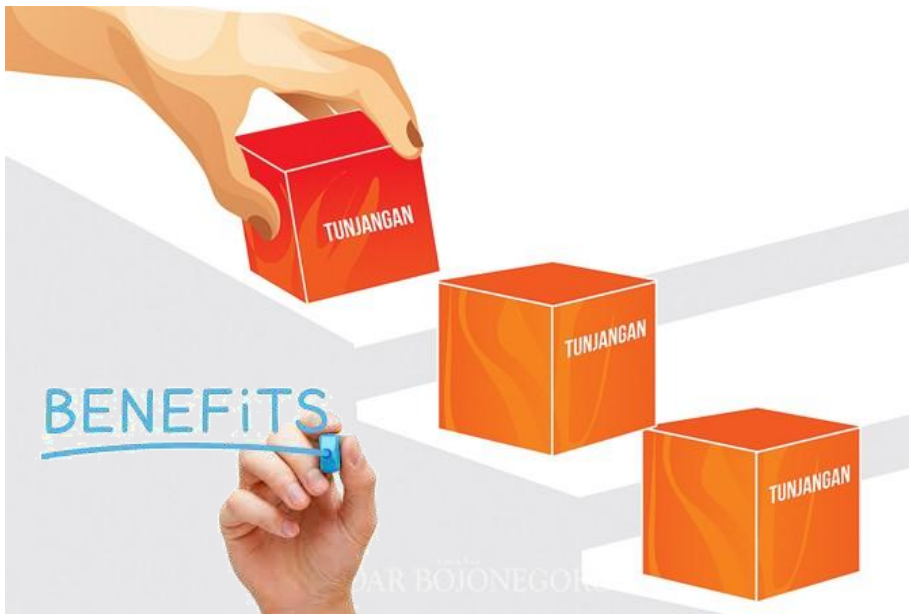
b. Keadilan

Apakah berbagai jenis dan bentuk kompensasi telah diberikan sebagaimana diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan, dan bagaimana pekerja menunaikan kewajibannya dengan sungguh-sungguh. Organisasi benar-benar menunaikan kewajibannya yakni menghadirkan semua jenis kompensasi seperti memberikan gaji, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, insentif dan semua bentuk kompensasi lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Ketepatan

Kompensasi diberikan sesuai jabatan, waktu dan risiko pekerjaan. Prinsip yang diterapkan adalah asas keadilan. Maksudnya, semua pekerja mendapatkan hak sesuai dengan faktor-faktor yang melekat pada tanggung jawabnya.

TUNJANGAN KERJA



Sumber:

<https://radarbojonegoro.jawapos.com/read/2017/09/18/14147/tunjangan-honorer-cair-tahun-depan>

Gambar 13. Tunjangan Kerja

1. Apa yang Dimaksud Tunjangan Kerja?

Istilah tunjangan muncul ketika organisasi menghendaki adanya perubahan. Maka kata tunjangan sesungguhnya adalah tantangan bagi pegawai untuk berubah. Apakah mereka dapat meningkatkan kualitas diri untuk menjadi

pekerja yang berprestasi. Dengan kata lain, konsepsi tunjangan adalah:

a. Memelihara SDM potensial

Kompensasi jenis ini diberikan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai. Setidaknya pekerja merasa harus bekerja keras agar menjadi salah satu pegawai yang dihargai.

b. Memberikan Motivasi

Tunjangan diberikan sebagai wujud kepedulian dan penghargaan organisasi terhadap kerja keras pekerja selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian, secara emosional hati pegawai tersentuh dan membangkitkan semangat kerja yang tinggi.

c. Menciptakan lingkungan kerja kompetitif

Besaran tunjangan diberikan sesuai dengan pencapaian masing-masing. Hal tersebut bertujuan untuk mendorong para pekerja untuk berlomba-lomba menjadi yang terbaik, namun tetap bersaing secara sehat (kekeluargaan).

d. Meningkatkan kinerja dan prestasi

Inti dari pemberian tujuan adalah untuk mendorong lahirnya kinerja dan prestasi kerja. Dengan demikian, tujuan organisasi tercapai.

2. Apakah Penting Tunjangan Kerja?

Organisasi sangat memahami bagaimana caranya mencapai tujuan, dan tunjangan bukan salah satu pengeluaran yang hanya akan menjadi beban, melainkan

suatu harga yang harus dibayar untuk meraih kesuksesan. Pada titik ini, organisasi menyadari bahwa memaksimalkan potensi pegawai adalah jawabannya.

Mungkin bagi sebagian organisasi memandang tunjangan adalah beban pengeluaran. Hal tersebut terjadi lantaran organisasi kurang serius di dalam mencapai tujuan. Tujuan yang besar tidak mungkin diraih jika hanya dengan cara sederhana atau dengan memperlakukan SDM sebagai sapi perah, melalui konsep pemberian tunjangan lah tujuan akan tercapai.

Bagi pegawai sendiri, tunjangan adalah bentuk motivasi yang tidak bisa diabaikan. Penghargaan tersebut tidak hanya mendapatkan kompensasi secara kuantitas, namun sesungguhnya bentuk penilaian atas kelayakan pekerja. Artinya, setelah dilakukan penilaian kinerja apakah pegawai atau karyawan tersebut masuk pada kategori pegawai yang pantas diberikan kesempatan di periode berikutnya.

Oleh karena dampak tunjangan sangat signifikan terhadap jaminan kerja (secara intrinsik), maka tidak ada jalan berhenti bagi pekerja untuk terus meningkatkan diri dan memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi.

3. Bagaimana pendapat para Ahli Tentang Tunjangan Kerja?

Tunjangan Kinerja adalah **tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang merupakan fungsi dan keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada capaian kinerja pegawai tersebut**. Tunjangan kinerja dalam pelaksanaan birokrasi menggunakan prinsip-prinsip, yaitu:

efisiensi/optimalisasi pagu anggaran belanja kementerian/lembaga dan pemerintah daerah; dan *equal pay for equal work*, di mana pemberian besaran tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapaian kinerja (Tambunan, 2019:602).

Menurut Flippo (1994:110), “bahwa salah satu bentuk kompensasi tambahan adalah berupa tunjangan yang bertujuan untuk membuat karyawan “mengabdikan hidupnya” pada organisasi dalam jangka panjang”. Secara luas Flippo mengemukakan kelemahan pegawai, yaitu materi. Sekaligus ini menegaskan bahwa kelemahan pegawai adalah tujuan dasarnya bekerja (yaitu kompensasi).

Strauss & Sayles (1980:596) “Fringe benefit are compensation other than wages or salaries. Adanya kompensasi tambahan berupa tunjangan, dapat menumbuhkan semangat dan kesetiaan pegawai, kenapa demikian? Karena pegawai merasa mendapatkan banyak keuntungan (dalam hal ini finansial) dari sisi organisasi.

Martoyo (1987:118), “ kompensasi pelengkap (fringe Benefit) merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket “benefit” dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang”.

Tunjangan adalah **suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan oleh**

pengusaha kepada pekerja (Adisu, 2008:31). Berdasarkan sifatnya tunjangan ada 2 macam yaitu (Adisu, 2008:31):

a. **Tunjangan tetap**

Adalah tunjangan rutin yang melekat pada suatu jabatan kerja. Contoh tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, dan tunjangan hari raya.

b. **Tunjangan tidak tetap**

Diberikan berkaitan dengan suatu kinerja atau prestasi kerja. Contoh tunjangan kendaraan/transportasi, tunjangan kehadiran, dan tunjangan perumahan.

4. Bentuk-bentuk Tunjangan Kerja

Memberikan tunjangan adalah cara berpikir strategis organisasi. Organisasi menyadari untuk mencapai tujuan diperlukan segala upaya termasuk memberikan kompensasi tambahan (seperti tunjangan). Hal tersebut secara psikologi mempengaruhi keadaan emosional pekerja, khususnya perasaan dihargai yang melahirkan semangat bekerja, dan karena itu pekerja berlomba-lomba memajukan organisasi. Adapun bentuk-bentuk tunjangan kerja yang diberikan beragam, di antaranya:

a. **Tunjangan hari tua**

Sejak di tanda tangani kontrak kerja, organisasi telah menyatakan keseriusannya bermitra dengan pekerja, dengan memberikan tunjangan hari tua maka organisasi ingin menjalin ikatan dalam waktu yang panjang, dan sebagai kompensasinya pekerja memberikan loyalitasnya hingga pensiun.

b. Tunjangan kinerja

Untuk menciptakan suasana kerja yang kompetitif, organisasi menyediakan tunjangan kinerja. Hal tersebut dimaksudkan agar para pekerja berlomba-lomba dalam mencapai target yang ditetapkan.

c. Tunjangan keluarga

Untuk memberikan semangat moral, organisasi juga memberikan tunjangan bagi keluarga pekerja. Dengan demikian, terbangun ikatan emosional yang erat.

d. Tunjangan kesehatan

Bentuk kepedulian organisasi atas kerja keras pegawai adalah memberikan jaminan kesehatan. Tunjangan kesehatan semata-mata timbal balik dari setiap keringat yang dikeluarkan pekerja, yang secara tidak langsung berpotensi terhadap risiko kesehatan.

e. Tunjangan fasilitas kerja

Tidak semua pekerja mendapatkan tunjangan jenis ini, biasanya yang diberikan adalah jajan manajerial/pimpinan. Diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dalam memajukan organisasi. Adapun jenis kompensasi ini terdiri dari tunjangan kendaraan, tunjangan tempat tinggal, tunjangan biaya hidup, dll.

f. Tunjangan hari raya

Tunjangan jenis ini diberikan sebagai kepedulian sosial. Bahwa apa yang didapatkan organisasi merupakan buah kerja keras pekerja, maka sudah semestinya organisasi

turut berbahagia di waktu bahagia dengan memberikan tunjangan.

5. Seberapa Besar Pengaruh Tunjangan terhadap Kinerja?

Hal yang harus dipahami, bahwa tunjangan bukanlah strategi fundamental di dalam organisasi. Tunjangan merupakan strategi pelengkap, yang tujuannya memperkuat strategi perencanaan SDM. Jadi jika kinerja pegawai menurun bukan sepenuhnya kesalahan pada program kinerja, namun setidaknya tunjangan dapat memperkuat sistem pengembangan SDM, di antaranya:

a. Tunjangan memperkuat motivasi kerja

Secara tidak langsung tunjangan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Maksudnya adalah, pekerja memiliki tantangan yang harus capai, dan untuk mencapainya pekerja harus mengerahkan segala upaya, tidak terkecuali semangat kerja.

b. Tunjangan meningkatkan cara kerja

Tunjangan bak insentif bagi pekerja. Secara psikologi pekerja merespons sebagai program kesejahteraan yang menuntut adanya peningkatan cara kerja, misalnya meningkatkan efektivitas dan menyelesaikan tugas dengan hasil yang lebih baik.

c. Tunjangan mempengaruhi persepsi

Program tunjangan secara psikologi mempengaruhi kejiwaan pekerja. Sebagai responsnya terbangun persepsi positif. Dengan kata lain, pekerja melihat

tunjangan adalah salah satu bentuk kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan para pekerjanya.

6. Sikap Pekerja terhadap Tunjangan

Terlepas apapun tujuan organisasi, sebagai pekerja harus melihat tunjangan sebagai program positif, karena faktanya dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja. Setidaknya pekerja menunjukkan sikap:

a. Antusias

Sikap yang diperlukan adalah berpikir positif dan mengikutsertakan diri. Pekerja berusaha melihat dampak positif apa yang didapatkan dari program tersebut, tentu tidak hanya yang bersifat materil, meningkatnya semangat kerja, perilaku kerja, dan lain-lainnya adalah manfaat dari program tersebut.

b. Keterlibatan

Sikap kedua adalah mengambil bagian dari program tersebut. Artinya, pekerja melihat dari sisi negatif yang akan diterima jika tidak mengikuti program tunjangan, atau setidaknya sebagai wujud ketaatan terhadap kebijakan yang berlaku.

c. Aktualisasi diri

Sikap yang baik tentu merespons tunjangan sebagai wadah menunjukkan kemajuan. Adanya sistem penilaian dalam program tunjangan menjadi kesempatan bagi setiap pekerja yang mengekspresikan dirinya sepenuh hati.

7. Keterlibatan Pimpinan dalam Program Tunjangan Kerja

Sebagai orang yang bertanggung jawab, tentu pimpinan adalah orang organisasi yang paling dekat dengan pekerja, sehingga keterlibatannya dalam program tunjangan sangat strategis, misalnya:

a. Pimpinan sebagai penilai

Tunjangan tidak diberikan serta merta, terlebih dahulu pimpinan beserta departemen SDM/HRD melakukan pengkajian terhadap berbagai pencapaian yang telah dilakukan pegawai. Atas dasar hal tersebut, kemudian pimpinan menetapkan siapa yang mendapatkan dan berapa besaran tunjangannya.

b. Pimpinan pemberi rekomendasi

Dari hasil penilaian, tentunya pimpinan akan melaporkan hasil penilaian kepada dewan direksi, dan dalam penyampaian tersebut pimpinan juga akan menjelaskan siapa-siapa yang pantas diberikan penghargaan tertinggi dengan mengemukakan sejumlah bukti-bukti.

c. Pimpinan pembela pekerja

Dalam pelaporannya, tentu pimpinan akan menyampaikan siapa-siapa saja yang kurang berprestasi. Namun adakalanya pimpinan memberikan pembelaan terhadap beberapa pekerja yang dipandang perlu.

8. Indikator Tunjangan Kerja

Untuk dapat mengetahui bagaimana mengukur tunjangan kerja, setidaknya dapat dikemukakan ukuran-ukuran sebagai berikut:

a. Tunjangan tetap

Ketika seorang pekerja resmi diterima, sesungguhnya telah diatur hak-hak dasar apa saja yang melekat seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya dan tunjangan tambahan kerja (*lembur/shift*).

b. Tunjangan kinerja

Tunjangan yang hanya diberikan ketika pekerja mampu membuktikan hasil kerja yang baik dalam waktu yang telah ditentukan. Faktanya, tidak semua organisasi menerapkan sistem tunjangan seperti ini, hanya beberapa perusahaan besar atau organisasi pemerintahan.

c. Tunjangan jabatan

Tunjangan yang hanya diberikan ketika pekerja memiliki posisi strategis. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk penghargaan atas tanggung jawab yang besar. Misalnya seperti tunjangan kendaraan/transportasi, tunjangan fasilitas kerja, tunjangan rumah, dan lain sebagainya.

PENGEMBANGAN SDM



Sumber: <https://www.personneltoday.com/hr/how-to-manage-career-fomo-fear-of-missing-out/>

Gambar 14. Pengembangan SDM

1. Arti Pengembangan SDM

Kata pengembangan terlontar ketika organisasi sadar akan tujuan, atau terkadang terucap ketika terjadi keadaan genting (Persaingan, penurunan penjualan, atau risiko lain). Artinya, pengembangan hanyalah cara, sedangkan intinya adalah kemajuan, dan manusia adalah pelakunya.

Jadi, dari sudut pandang organisasi pengembangan SDM adalah cara untuk mencapai tujuan, agar tercipta

berbagai kemajuan (terobosan, kreativitas, inovasi) baik dalam hal teknologi informasi maupun industri.

Dalam prakteknya, pengembangan SDM tetap menggunakan pendekatan humanis, bukan industri atau teknologi. Manusia hanya dapat dikembangkan dengan tata cara manusia, terkait apa yang akan diwujudkan, dipelajari, dimajukan dan sebagainya, itu hanyalah dampak dari kepiawaian SDM.

Dengan kata lain, obsesi organisasi dalam wujud pengembangan SDM adalah cara untuk saling menguntungkan, cara manusiawi dalam mencapai tujuan dan cara bijaksana mencapai kemajuan bersama.

2. Alasan di Balik Pengembangan SDM

Sesungguhnya, pengembangan SDM dilandasi oleh suatu kebutuhan, di antaranya:

a. Kebutuhan akan kesejahteraan

Hal pertama yang mendasari pengembangan SDM adalah kebutuhan akan kesejahteraan atau disebut dengan keuntungan. Sudah menjadi rahasia umum, tujuan utama didirikannya organisasi adalah profitabilitas, begitu pula SDM tujuan utamanya adalah mendapatkan kompensasi.

Sesungguhnya alasan tersebut menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk hidup, dan kehidupan dapat dijalani salah satunya dengan materil. Sebagai organisasi atau pekerja tentu tidak naif dengan alasan fundamental tersebut. Oleh karenanya, program

pengembangan dilahirkan sebagai upaya memenuhi hajat dasar manusia, yaitu kesejahteraan.

b. Kebutuhan akan kemajuan

Siapa yang mengira jika program pengembangan SDM hanya untuk kemajuan satu pihak. Faktanya program tersebut mendorong *stakeholder* mendapat keuntungan, di antaranya:

- i. Bagi organisasi, program pengembangan dapat meningkatkan kinerja dan prestasi kerja pegawai, dan dengan hal tersebut tujuan organisasi tercapai. Bukti konkret dari program ini adalah terciptanya pekerja yang kompeten, tata kelola manajemen lebih modern, meningkatnya sistem teknologi dan informasi sebagai alat efektivitas dan efisien kerja.
- ii. Bagi pekerja, program pengembangan secara langsung dapat meningkatkan kompetensi, karena itu pegawai dapat berkinerja dan meraih prestasi. Alhasil pegawai pun mendapatkan kehidupan yang lebih baik (kesejahteraan dan kualitas hidup).
- iii. Bagi pelanggan, program pengembangan SDM dapat meningkatkan pelayanan dan kualitas produk, sehingga segala kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dengan baik (memuaskan).
- iv. Bagi pihak lain, misalnya pemerintah. Program ini dapat meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat, yang tentunya akan menurunkan angka pengangguran dan kemiskinan.

c. Kebutuhan akan eksistensi

Pengembangan SDM dimaksudkan untuk mempertahankan keberadaan organisasi dalam jangka panjang. Sedangkan bagi pekerja agar keterlibatannya di dalam organisasi masih dipertahankan.

d. Kebutuhan akan Prestasi (Menjadi yang terbaik)

Setiap organisasi merasa bangga ketika nama perusahaannya populer di kalangan masyarakat. Pencapaian tersebut merupakan buah kerja keras seluruh anggota organisasi, dan melalui pengembangan SDM tercipta pekerja-pekerja berkualitas.

3. Teori Pengembangan SDM

Garavan (1991:17) **“HR Development defined as The strategic management of training, development and of management/professional education interventions, so as to achieve the objectives of the organization while at the same time ensuring the full utilization of the knowledge in detail and skills of individual employees”** (Mabey and Thomson, 2012:20).

“Human resources development (HRD) coordinates the **organization’s efforts to provide training and development experiences for its employees**. Although training is often used in conjunction with development, the terms are not synonymous. Employee training can be defined as a planned attempt to facilitate employee learning of job-related knowledge, skills, and behaviors or helping them correct deficiencies in their performance. In contrast, development is

an effort to provide employees with the skills needed for both present and future jobs” (Sims, 2002:165).

“Human Resource Development is a process by which employees are continuously helped in a planned way to acquire around capabilities develop their general enabling capabilities and organization culture where team work and collaboration contribute to the organizational health” (Lakshmi, 2005:2).

Fukuda-Parr and Kumar (2003) “Human development, defined as an expansion of human capabilities, widening of choices, enhancement of freedom and fulfillment of human rights, has come to be accepted as the new model of development, instead of a mere rise in incomes and growth in outputs” (India Planning Commission, 2005:85).

4. Metode Pengembangan SDM

Ada banyak cara organisasi mengembangkan sumber daya manusia, di antaranya:

a. Pelatihan

Alasan teknis organisasi melakukan pelatihan adalah efektivitas. Maksudnya ringan biayanya, tidak menghabiskan banyak waktu dan terbukti hasilnya. Adapun konsep dasar pelatihan itu sendiri adalah praktek.

b. Pendidikan

Model pengembangan ini adalah penugasan. Artinya, pekerja akan belajar pada ruang formal, dan fokus utamanya adalah meningkatkan pengetahuan.

c. Rotasi

Selain pelatihan dan pendidikan, memindah tempatkan pekerja adalah bentuk pengembangan praktis. Di mana pegawai ditempatkan pada lingkungan baru dan pekerjaan baru, yang menuntut adaptasi.

d. Penugasan

Cara lain mengembangkan pekerja adalah memberikan perintah langsung, seperti diikutsertakan dalam suatu tim, dilibatkan untuk menyelesaikan masalah, ditugaskan melakukan presentasi, dan lain sebagainya.

e. Delegasi

Memberikan kesempatan untuk mewakili pimpinan adalah pengalaman berharga. Pekerja dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas diri secara universal, baik penampilan, keilmuan maupun keahlian menjadi pertimbangan utama sebagai delegasi.

5. Lingkungan yang Diperlukan

Mengembangkan SDM bukan pekerjaan yang mudah, dibutuhkan banyak modal, seperti modal finansial, modal sosial, modal fisik dan tidak terkecuali SDM itu sendiri. Maka, sudah menjadi keharusan bagi organisasi untuk melihat semua aspek (lingkungan) pengembangan SDM, di antaranya:

a. Tujuan organisasi

Pengembangan harus diturunkan dari visi dan misi organisasi sebagai wujud payung hukum, dengan demikian jelas arah tujuan pengembangan.

b. Kesiapan SDM

Melihat potensi SDM adalah unsur utama di dalam pengembangan, sehingga program pengembangan bersifat adaptif. Artinya ada banyak model pengembangan yang disesuaikan dengan karakteristik pekerja.

c. Kemampuan Organisasi

Pengembangan pasti butuh biaya. Dalam hal ini, organisasi harus dapat menyusun anggaran efektif. Yakni, adanya penyesuaian antara kebutuhan pengembangan dengan ketersediaan anggaran, sehingga terjadi keseimbangan (tidak menghambat pengembangan dan tidak merugikan organisasi)

d. Fasilitas

Organisasi harus mempertimbangkan fasilitas pengembangan. Artinya, organisasi mampu secara efektif mengoptimalkan sarana prasarana, peralatan dan perlengkapan yang ada sebagai media pengembangan SDM.

6. Pentingnya Kesiapan SDM

Pekerja sebagai objek dari program pengembangan harus memenuhi kriteria. Setidaknya SDM memiliki potensi dari sisi demografi, misalnya:

a. Usia

Pegawai dengan usia mudah tentu memiliki energi fisik yang besar, namun lain halnya dengan usia 45 tahun ke atas. Keadaan tersebut menjadi faktor bagaimana suatu pengembangan dapat dilaksanakan.

b. Jenis kelamin

Tentu perlakuan pengembangan akan berbeda jika jenis kelaminnya perempuan, dengan segala atribut yang melekat pada dirinya maka metode pengembangan harus dirancang untuk kenyamanannya. Lain halnya dengan laki-laki, hampir semua jenis pengembangan dapat diterapkan.

c. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan pekerja sangat beragam. Kondisi tersebut sangat menentukan bagaimana pihak pimpinan dan HRD merancang program pengembangan yang sesuai dengan jenjang pendidikan.

d. Pengalaman

Pengalaman yang dimaksud adalah terasahnya keahlian, bukan karena lamanya bekerja namun tidak ahli. Demografi seperti ini salah satu yang paling tinggi pengaruhnya terhadap jenis pengembangan yang akan diterapkan.

e. Sikap

Banyak manusia, tentu banyak karakter. Ada yang sabar, ada yang pendiam, ada yang suka bicara, dan lain sebagainya. Ragam sikap ini perlu dipertimbangkan oleh pimpinan dan HRD untuk membuat program pengembangan yang sesuai.

f. Perilaku atau kebiasaan

Cara kerja bagian administrasi berbeda dengan bagian gudang. Adanya perbedaan tersebut sudah pasti

mempengaruhi jenis pengembangan yang akan diberikan.

g. Tingkat kecerdasan

Cara berpikir orang keuangan sangat jauh berbeda dengan orang produksi. Maka program pengembangan yang diberikan cukup jauh berbeda, khususnya mengenai bidang pekerjaannya masing-masing.

h. Motivasi

Semangat kerja pegawai menjadi salah satu pertimbangan dalam penyelenggaraan pengembangan. Bagaimana konsep pengembangan dapat menularkan semangat kerja kepada semua pegawai.

7. Indikator Pengembangan SDM

Beberapa hal dapat dilakukan untuk melihat sejauh mana pengembangan dapat berjalan dengan baik (efektif). Hasibuan (2002) berpendapat, inti dari pengembangan adalah kualitas pegawai, maka para manajer dapat memulainya dengan mengidentifikasi beberapa parameter yang berkaitan dengan hal tersebut, di antaranya:

a. Pendidikan

Suatu metode pengembangan yang memfokuskan pada peningkatan pengetahuan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan daya pikir logis, analisis, dan dinamis, sehingga dapat memberikan kontribusi dalam bidang kebijakan strategis. Selain itu, pengembangan melalui metode pendidikan melatih daya strategis dari seorang pegawai itu sendiri, bagaimana ia mengembangkan diri

sebagai individu yang strategis, apa artinya? Mampu menjadi stimulus bagi peningkatan operasional yang lebih efektif.

b. Pelatihan

Suatu metode pengembangan yang memfokuskan pada peningkatan keahlian kerja, dengan tujuan utamanya adalah dapat berkontribusi dalam hal peningkatan produktivitas. Dalam metode pelatihan tidak banyak konsep umum yang dipelajari, hal ini menitik beratkan pada kemampuan teknis.

c. Penugasan

Merupakan metode pengembangan yang berorientasi pada kesiapan mental (pengalaman). Di mana pegawai dituntut untuk adaptif dan respons terhadap berbagai dinamika dan kompleksitas kerja. Konsep ini menjadi sangat efektif ketika seorang pegawai menginjak pada masa kerja produktif.

PENGEMBANGAN KARIER



Sumber: <https://claytonpl.org/learning-research/career/>

Gambar 15. Pengembangan Karier

1. Arti Pengembangan Karier

Kesuksesan adalah tujuan mutlak yang harus dicapai. Oleh karena itu, organisasi menyadari perlu melakukan berbagai hal termasuk memberikan kesempatan jabatan. Bagi pekerja, kata karier identik dengan kehidupan masa depan

yang baik. Menjadi supervisor atau manajer atau direktur adalah jembatan meraih kebahagiaan (kebebasan finansial). Selain itu, karier menjadikan pekerja sebagai tuan rumah yang memiliki kedudukan tinggi dan dihargai. Namun, setimpal dengan apa yang didapat. Meraih karier yang tinggi membutuhkan pengorbanan yang besar, mungkin diperlukan waktu yang lama dan harga yang pantas (menghabiskan tenaga, pikiran, waktu, dan biaya).

Sesungguhnya pengembangan karier adalah salah satu program perencanaan SDM, yang dibuat untuk mendorong semangat kerja dan melahirkan kinerja. Hal tersebut adalah harga untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pengembangan karier para pekerja akan menunjukkan segala upaya yang membuatnya panas menjadi pimpinan. Dengan kata lain, berbagai peningkatan (kompetensi dan kepribadian) akan ditunjukkan, dan membuktikannya dengan kinerja/prestasi kerja (tercapainya target).

Hal-hal di atas adalah inti dari pengembangan karier. Dalam perspektif organisasi, sekecil apapun peluang untuk mencapai tujuan harus dilakukan, meski kenyataannya pengembangan karier sendiri adalah beban bagi keuangan organisasi.

Pada prinsipnya, pengembangan karier adalah strategi organisasi mencapai tujuan melalui peningkatan kompetensi dan kepribadian diri pegawai atau pekerja secara kompleks. Kemudian SDM akan dinilai kelayakannya dengan sejumlah proses dan kriteria yang telah ditetapkan.

2. Teori Pengembangan Karier

“Career development can be defined as the development of skills, attitudes and understandings through a planned program of learning experiences to enable effective participation in working life. Career education and development (CED) includes a full range of proactive, educational and developmental learning experiences designed to build the knowledge, skills and understanding of each individual, and the world of work, such that they are empowered to make informed career decisions and constructively manage their own career pathway” (Patton, 2019:17).

“Career development can be viewed as a series of single-elimination tournaments in which “players” compete with their coworkers for promotions or wage increases. Early career success can also lead the organization to sponsor the individual for specialized training and developmental experiences. which gives the individual cumulative advantage in subsequent rounds. Relative performance ranking rather than absolute performance determines the winner of a tournament, and wage differentials across organizational levels are seen as “prizes” that motivate employee effort, possibly including efforts to sabotage other tournament competitors” (Greenhaus and Callanan, 2006:151).

“A career can be defined as the lifelong process of aligning individual interests and the opportunities (or

limitations) **present in the external work related environment, in order to meet both individual and environmental needs.** Career planning is the process through which individuals evaluate the opportunities that exist, determine their career goals and take advantage of employment experience, education and other developmental opportunities that will help them reach these goals. Career progression involves developing through a frequently hierarchical career pathway where each new position is viewed as having greater responsibility” (Chang and Daly, 2012:322).

3. Landasan Pengembangan Karier

Manajer hanya menjalankan fungsi manajemen yang telah ditetapkan organisasi, termasuk pengembangan karier. Segala sesuatunya akan dikembalikan kepada kebijakan organisasi, baik persyaratan maupun prosedur pelaksanaannya, ataupun anggaran yang dibutuhkan maupun jumlah pesertanya, dan lain sebagainya.

Manajer menyadari perannya adalah pimpinan pelaksana. Sebagai orang yang tahu tentang keseharian organisasi, wewenangnya hanya menyampaikan informasi dan saran. Karena, walau bagaimana pun organisasilah yang mengetahui alasan utama di balik program pengembangan karier, misalnya:

a. Tujuan organisasi

Dasar penetapan pengembangan SDM adalah tujuan organisasi. Dari tujuan tersebut dapat diturunkan fungsi-

fungsi manajemen apa yang harus dilaksanakan dan siapa yang pantas menjalankannya. Dengan demikian, organisasi akan memperhitungkan segala sesuatu terkait dengan sumber daya manusia, termasuk proses pengembangannya. Di mana kesemuanya diatur berdasarkan *grand desing to achieve a goal*.

b. Kebutuhan SDM

Pengembangan karier tidak terlepas dari kebutuhan organisasi terhadap SDM. *The right man on the right place*, merupakan istilah kebutuhan manajemen dalam mengelola organisasi. Artinya, benang merah antara tujuan organisasi dengan pengembangan karier adalah kebutuhan. Apakah organisasi memiliki proyeksi atau perhitungan mengenai jabatan-jabatan yang memerlukan pekerja kompeten. Maka, melalui program perencanaan SDM, yakni pengembangan karier. Sesungguhnya organisasi sedang menjalankan program persiapan penyediaan pegawai berkualitas melalui proses yang telah ditetapkan, sehingga jabatan yang dimaksud dapat diisi oleh orang-orang yang berkualitas, dengan demikian tujuan organisasi akan tercapai.

c. Tantangan persaingan

Selain alasan fundamental di atas, pengembangan karier juga dibuat agar dapat menjawab tantangan persaingan. Artinya untuk mempertahankan eksistensi, organisasi perlu menciptakan sistem manajemen yang mendorong

para pekerja meningkatkan kinerjanya, yakni memberikan stimulus berupa karier.

d. Kemajuan zaman

Pesatnya kemajuan teknologi dan informasi merubah konsep berorganisasi. Artinya, organisasi harus dapat menerapkan teknologi dalam setiap aktivitasnya, dan hal tersebut dibutuhkan akselerasi dari SDM yang ada. Untuk menjawab hal tersebut, pengembangan karier diciptakan sebagai alat yang dapat memotivasi para pekerja untuk meningkatkan pengetahuan, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan zaman.

e. Perubahan perilaku *stakeholder*

Perilaku konsumen dari masa ke masa selalu berubah, dan setiap zaman memiliki perilakunya tersendiri. Atas dasar pertimbangan tersebut, organisasi cukup beralasan jika pengembangan karier perlu dilakukan. Dengan lahirnya semangat mencapai tujuan, maka kontribusi pekerja dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada *stakeholder* akan meningkat.

4. Pertimbangan Pengembangan Karier

Agar pengembangan karier dapat terlaksana dengan baik, maka perlu memperhatikan beberapa hal, di antaranya:

a. Keadilan

Setiap orang diperlakukan dan diberikan kesempatan yang sama. Artinya, dalam mencapai karier yang diinginkan pekerja hanya perlu menunjukkan yang

terbaik, yang pantas, dan memenuhi semua kriteria yang ditetapkan.

b. Keterbukaan

Program karier semestinya disampaikan pimpinan secara terbuka, bahkan bila perlu dijelaskan secara rinci bagaimana cara mendapatkannya. Dengan demikian akan memancing semangat kerja dari para pegawai yang berdampak pada banyaknya SDM potensial yang menunjukkan kinerjanya.

c. Kejujuran

Dalam proses penilaian, pimpinan bersikap objektif. Artinya, dalam memutuskan siapa yang pantas mendapatkan karier, para pimpinan berpegang teguh pada kriteria dan isian nilai yang ditetapkan.

d. Sportif

Program pengembangan karier harus menciptakan lingkungan kerja yang positif. Yakni lingkungan kerja yang setiap individu pekerjaanya saling mengajak pada kemajuan, senang dengan mengajarkan ilmu dan senang membantu kerja kerja. Dengan kata lain, pengembangan karier harus menjadi jalan terciptanya lingkungan kerja harmonis, dan mereduksi lingkungan kerja yang sensitif (saling mengkhianati rekan kerja).

Selain asas pertimbangan di atas, dalam implementasinya pengembangan karier memerlukan kriteria-kriteria yang jelas, seperti:

a. Persyaratan atau kualifikasi

Dalam menetapkan suatu jenjang karier, organisasi perlu menetapkan standar administrasi dan kompetensi tertentu, seperti capaian kerja, sikap kerja, kontribusi, dan lain sebagainya.

b. Nilai

Setiap capaian kerja, sikap kerja, kontribusi, dan lain sebagainya memiliki nilai atau skor tertentu, dengan demikian setiap orang dapat mengukur diri.

c. Kelayakan

Dalam pengembangan karier diperlukan batas kelayakan. Artinya suatu mekanisme yang menyatakan pekerja masuk nominasi karena telah terpenuhi persyaratan dan nilai.

5. Penilaian Pengembangan Karier

Seseorang layak mendapatkan karier jika ia telah memenuhi nilai-nilai sebagai berikut:

a. Tingkat pengetahuan

Menilai sejauh mana pengetahuan pekerja berguna bagi kemajuan organisasi, seperti ide, konsep, dan gagasan.

b. Tingkat kompetensi

Menilai sejauh mana keahlian pegawai dalam menyelesaikan tugas dan menyelesaikannya dengan sebaik-baiknya, misalnya memenuhi unsur efektif dan efisien.

c. Tingkat pengalaman (masa kerja)

Tingkat pengalaman dapat dilihat dari profesionalitas kerja. Sejauh mana sikap dan kompetensinya sejalan

dalam memajukan organisasi, seperti cepat dalam menyelesaikan tugas, dapat diandalkan dalam menyelesaikan masalah, dapat dipercaya dalam berkinerja, dan lain-lain.

d. Tingkat kontribusi

Menilai akumulasi dari kebaikan dan capaian-capaian kerja yang berkontribusi terhadap eksistensi organisasi.

6. Indikator Pengembangan Karier

Faktanya, bentuk-bentuk karier hanya terdiri dari promosi dan rotasi, selebihnya adalah model pengembangan.

a. Promosi

Meningkatnya jabatan dari bawah ke atas berdasarkan pemenuhan syarat tertentu dan ditetapkan oleh pimpinan organisasi.

b. Rotasi

Memberikan kesempatan untuk berkembang dengan menerima jabatan pada divisi atau bagian lain. Hal tersebut dimaksudkan agar pekerja memiliki kemampuan adaptasi yang baik.

c. Kesempatan lain-lain

Pemberian kesempatan berupa pelatihan atau pendidikan atau keterlibatan yang fokus utamanya adalah peningkatan kompetensi kerja, tidak berkaitan dengan peningkatan jabatan.

7. Jenis Pengembangan Karier

Untuk memastikan kelayakan karier, terlebih dahulu organisasi memberikan perlakuan pengembangan sebagai berikut:

a. Ragam tugas

SDM potensial akan diuji dengan beragam tugas. Pada tahap ini, SDM akan dilihat kemampuan adaptif dan daya berpikirnya. Artinya, organisasi ingin melihat sejauh mana kecerdasan intelektual dan mental pekerja tersebut terhadap berbagai tekanan, situasi, tingkat kesulitan, kompleksitas masalah, dan lain sebagainya.

b. Pendidikan

Pada bagian ini, pekerja akan ditugaskan untuk meningkatkan pengetahuan, khususnya mengenai pengetahuan manajerial.

c. Pelatihan

Agar seseorang pantas menduduki jabatan tertentu, maka ahli adalah syaratnya. Sebagai upaya dalam mewujudkan hal tersebut, organisasi akan memberikan serangkaian pelatihan yang dapat meningkatkan keahlian kerja SDM potensial.

d. Ujian

Tahap akhir dalam pengembangan karier adalah pengujian. Organisasi akan menetapkan serangkaian ujian baik yang bersifat formal (ujian lisan, tulis, psikologi dll) maupun non formal (praktek).

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)



Sumber: papringan.freehostia.com/index.php/8-surat/1-contoh-surat-pemutusan-hubungan-kerja

Gambar 16. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

1. Apa Maksud PHK?

Tidak ada yang abadi, setiap manusia ada batasannya, termasuk dalam bekerja. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan salah satu sifat dasar organisasi yang melekat dalam sistem manajemen. Artinya, PHK berlaku bagi semua anggota organisasi, tidak terkecuali dewan direksi. Terjadinya PHK sebagai sifat alami dari masanya organisasi, artinya

hanya tinggal menunggu waktu kapan dan karena alasan apa anggota organisasi berhenti kerja. Apakah direncanakan atau mendadak, apakah dalam suasana hati senang atau kecewa, dan lain sebagainya.

Intinya PHK adalah kejadian alamiah yang menandakan berakhirnya keterlibatan seorang pekerja dalam organisasi. Jelas, kejadian ini memiliki dampak yang besar terhadap perubahan ke depan. Bagi organisasi PHK adalah bagian dari proses penguatan SDM yang ada, bahwa mereka melihat akibat-akibat buruk karena hilangnya pekerjaan. Sedangkan bagi pekerja, PHK adalah pelajaran besar yang memacu diri untuk menjadi SDM yang lebih baik.

Secara histori, kata PHK sering diucapkan oleh para pengusaha kepada para pekerja. Kata tersebut digunakan sebagai salah satu cara untuk mengendalikan perilaku kerja. Bahwa para pembisnis menyadari keadaan psikologi pekerja sangat rapuh, terlebih dibalik kata PHK melekat keadaan sulitnya mencari pekerjaan, sehingga setiap kali pekerja mendengarkan kata PHK, secara langsung mental pekerja terganggu, karena pekerja menyadari tidak mudah mencari pekerjaan, sementara hidup harus dijalani dengan finansial, dan di PHK artinya hilang sumber penghasilan. Oleh karenanya, hampir seluruh pekerja tidak ingin di PHK.

2. Apakah Perlu Ada PHK?

PHK adalah bagian disiplin administrasi organisasi yang dibuat untuk menciptakan keseimbangan. Bahwa organisasi menghendaki stabilitas ketersediaan SDM, maka antara yang

masuk dengan yang keluar sudah menjadi bagian dari perencanaan SDM. Dengan kata lain, bagi organisasi PHK adalah kebutuhan sistem manajemen.

Organisasi menyadari bahwa PHK memiliki risiko buruk terhadap pekerja dan organisasi, namun demikian pimpinan harus memilih masa depan organisasi, yang tidak hanya berbicara satu atau dua individu, bahwa faktanya ada banyak kehidupan yang harus diselamatkan. Oleh karena itu PHK diperlukan.

Selain itu PHK juga menjadi sistem penyegar. Di mana akan selalu terjadi sirkulasi SDM dalam setiap periodenya, dengan demikian manajemen organisasi mendapatkan lebih dinamis. Arti dinamis adalah akan ada masa di mana organisasi berkembang karena diisi oleh orang-orang yang kompeten pada masanya.

3. Kenapa di PHK?

Berhenti kerja merupakan sesuatu yang menyakitkan. Tidak hanya kehilangan pekerjaan, lebih dari pada itu hilangnya sumber penghasilan kehidupan. Maka akan sangat berat menjalani hari-hari tanpa penghasilan yang jelas. Hal-hal tersebut merupakan efek traumatik yang dapat ditimbulkan oleh PHK. Bahkan PHK dapat berakibat pada akibat kesehatan dan psikologi (stres dan tekanan mental).

Kejadian PHK tidak serta merta, umumnya terjadi karena beberapa alasan, di antaranya:

- a. Habis masa kerja

Ketika seseorang pekerja telah masuk usia senja, misalnya umur 55 tahun – 58 tahun biasanya organisasi menyarankan pekerja tersebut untuk istirahat di rumah. Karena kondisi fisik yang tidak lagi memungkinkan dengan hiruk pikuk kegiatan organisasi yang menguras tenaga, pikiran dan waktu. Oleh karena itu PHK berlaku.

b. Melakukan pelanggaran

Selalu ada pelanggar organisasi, yakni pekerja yang tidak disiplin dan kurang berkomitmen, dan bagi mereka menanti hukuman pemecatan (PHK). Organisasi berdiri untuk sebuah tujuan, maka bagi organisasi pekerja yang tidak produktif apalagi melakukan pelanggaran tidak akan diberikan ruang untuk bekerja.

c. Kehendak sendiri

Adakalanya seseorang merasa jenuh bekerja di suatu organisasi, ia menginginkan lingkungan kerja baru, menginginkan kompensasi yang lebih baik, menginginkan jabatan yang lebih tinggi, menginginkan hidup mandiri atau berwirausaha, dan lain sebagainya. Suasana hati tersebut secara perlahan mempengaruhi Keputusan pekerja untuk mengundurkan diri.

d. Kebangkrutan/pailit

Jika melihat kejadian tahun 1997-1998 banyak perusahaan yang melakukan efisien SDM karena mengalami kerugian besar, dan salah satu yang paling sederhana adalah memberhentikan kegiatan organisasi. Artinya, seluruh pekerja diberhentikan secara paksa.

e. Tidak dapat diandalkan

Artinya, pekerja kurang cakap dalam bekerja, atau sering kali melakukan kesalahan yang mengakibatkan kerugian, dan atau sulit diajari sehingga mengganggu efektivitas. Kondisi-kondisi tersebut membuat pimpinan harus mengambil sikap, bahwa kepentingan organisasi lebih prioritas, dan setiap SDM yang tidak dan atau kurang produktif tidak dapat dipertahankan.

4. Bagaimana Pendapat Para Ahli Tentang PHK?

Tett and Meyer (1993) **“Turnover intention refers to a conscious and deliberate willingness to leave the organization, and thus would precede (be more proximal to) actual turnover (e.g., Mobley’s (1977) theory of intermediate linkages between job satisfaction and turnover)”** (Barling and Cooper, 2008:199).

Saks (2006) **“Turnover intention defined as an employee’s voluntary intention to leave or quit an organization.** Turnover intention is an inherent psychological thought that can be developed over a time period; and (e) just as work is a personal experience, intention to quit is also a personal decision based on numerous factors such as pay satisfaction, job satisfaction, leadership styles, organizational commitment and psychological climate” (Gyensare, 2016:14).

“Turnover intentions from permanent organizations are defined as an employee’s willingness to quit the permanent organization. If employees develop such turnover intentions, they do so because the’ are not satisfied with the

working conditions in the permanent organization” (Nuhn, 2014:62).

Lee and Bruvold (2003) “The impact of turnover would be dire if treasured employees were to withdraw themselves from the organization. Turnover intention **can be defined as employees planning to leave the organization they are presently attached to**” (Saridakis and Cooper, 2016:157).

5. Psikologi Pekerja terhadap PHK

Dalam banyak kasus, pekerja berhenti karena psikologinya terganggu, di antaranya:

a. Kurang nyaman

Lingkungan kerja yang buruk adalah pemicu utama guncangan emosional. Sering kali pekerja merasa kecil hati ketika tekanan pimpinan bertubi-tubi, buruknya perlakuan pimpinan memperburuk keadaan, pekerja semakin depresi dan stres yang mengakibatkan kejiwaannya terganggu, hingga akhirnya memutuskan untuk keluar.

Selain itu buruknya hubungan sosial organisasi menjadi pemicu lain niat berhenti kerja. Tingginya persaingan kerja dan sensitivitas perilaku sering menimbulkan konflik antar pegawai yang berpengaruh terhadap semangat kerja, dan berdampak pada pemutusan hubungan kerja.

b. Tidak puas

Hilangnya rasa keadilan adalah awal buruknya hubungan industrial, seperti upah yang rendah, ketidakjelasan

sistem kontrak kerja, hilangnya sebagian hak, tuntutan kerja yang tinggi, dan diskriminasi membuat para pekerja lebih sensitif terhadap isu organisasi, bahkan ia lebih vokal dalam menyuarakan tuntutan, dibandingkan pekerjaan. Akibat dari keadaan tersebut mendorong sebagian pekerja untuk memutuskan hubungan kerja.

c. Jenuh

Keadaan yang tidak berubah membuat pekerja lelah dan hilang harapan, seperti tidak ada kenaikan upah, tidak ada kenaikan jabatan, tidak ada pengembangan, dan tidak ada karier. Kondisi tersebut merupakan kekosongan tujuan yang berpotensi menurunkan semangat kerja dan berdampak pada pemutusan hubungan kerja.

Selain itu, sifat kerja yang tidak berubah membuat rutinitas kerja kurang bergairah. Pekerja merasa tidak perlu menggunakan kompetensinya untuk dapat menyelesaikan tugas. Dalam keadaan ini, pekerja telah kehilangan rasa keingintahuan dan tantangan.

d. Tawaran lebih baik

Ketika pekerja merasa jenuh dengan keadaan organisasi, dan di saat yang sama tuntutan kehidupan terus meningkat, sedangkan pekerja tidak dapat menghindarinya. Maka ia akan mulai mencari pembandingan yang sepadan, yakni organisasi baru yang memberikan tawaran lebih baik, khususnya dalam hal finansial.

6. Jenis PHK

Cara perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja cukup beragam, mulai dari yang lembut hingga yang paling kasar, atau bisa jadi karena dikehendaki oleh pekerja itu sendiri. Namun secara garis besar jenis PHK terdiri dari 3 hal, di antaranya:

a. Pensiun

Berakhirnya masa kerja adalah bentuk PHK yang umum terjadi, biasanya karena faktor usia. Sesungguhnya pertimbangan organisasi adalah asas taat hukum dan produktivitas. Taat hukum maksudnya, organisasi menjalankan amanat undang-undang ketenagakerjaan yang mengatur batas usia dalam bekerja sebagai penegakan Hak Asasi Manusia. Sedangkan asas produktivitas maksudnya, organisasi menjalankan fungsi manajemen dalam hal reorganisasi, yaitu suatu siklus pergantian pekerja yang lebih produktif.

b. Mengundurkan diri

Yakni pekerja secara sadar berkeinginan mengundurkan diri dari organisasi dengan suatu alasan dan dinyatakan secara formal (mengajukan surat pengunduran diri). Pada konteks ini, pekerja mengambil sikap diri sebagai manusia independen yang dapat menentukan masa depannya sendiri, dan karena alasan mengambil jalan yang lebih baik.

c. Diberhentikan

Konteks ini merujuk pada keputusan organisasi untuk memberhentikan seorang pekerja dengan suatu alasan dan dinyatakan secara formal (surat pemberhentian). Pihak manajerial mengambil sikap ini sebagai bentuk menjalankan fungsi manajemen untuk menyelamatkan kehidupan organisasi di masa-masa mendatang, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dan untuk meminimalisir risiko-risiko.

7. Prosedur PHK

Normalnya pemberhentian kerja memiliki alur yang ditempuh, di antaranya:

a. Memberikan kesempatan

Ini dalam kondisi di mana pekerja berada pada masa kerja, namun karena akan segera berakhir kontrak kerja, maka pimpinan memberikan kesempatan untuk memperbaiki dan atau meningkatkan kinerjanya sehingga masa kerja di perpanjang.

b. Diberikan peringatan

Pekerja masih dalam masa tugas, namun karena suatu pelanggaran tertentu maka pekerja masuk pada kategori pengawasan. Di mana pimpinan melakukan pendampingan dan pengarahan, sehingga pekerja dapat memperbaiki kesalahannya.

c. Diberikan tindakan pertama

Maksudnya, pekerja telah masuk pada kategori diberhentikan baik karena alasan kontrak kerja yang

akan segera berakhir atau karena pelanggaran serius, maka pimpinan memberikan SP1 dan SP2.

d. Keputusan PHK

Kondisi ini merujuk pada berakhirnya ikatan kerja dan atau tindak lanjut dari SP1 dan SP2, maka pimpinan secara formal memberikan surat pemberhentian kepada pekerja terkait.

Selain proses normatif di atas, terkadang ada kondisi lain yang terjadi dan mengabaikan prosedur yang ada, misalnya terjadi pelanggaran berat seperti mencuri, memanipulasi data, bekerja sama dalam keburukan, melakukan tindak pidana, melakukan kekerasan, dan sebagainya.

Hasibuan (2002), bisa jadi kesalahan dilakukan oleh perusahaan atau manajer, karena telah terjadi keadaan darurat, di mana perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mempertahankan pegawai, seperti:

- a. Terjadi krisis ekonomi
- b. Terjadi pailit
- c. Terjadi bencana alam yang besar dan meluas
- d. Terjadi perang
- e. Terjadi penurunan penjualan secara drastis

ETOS KERJA



Sumber: <https://twitter.com/bpjstkinfo/status/712445695433650176?lang=ar>

Gambar 17. Etos Kerja

1. Mengenal Etos Kerja

Baik di kantor atau di manapun, selalu ada orang yang memiliki sikap kerja yang unik. Ia suka menebar senyum, terbiasa menyapa orang lain terlebih dahulu, selalu mengucapkan kata “terima kasih”, bersikap optimis dalam menghadapi masalah, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut adalah ciri khas seseorang, yang belum tentu ada pada orang lain, dan dengan sikap itu pekerjaannya baik, serta memberikan pengaruh baik pula kepada lingkungan.

Di atas adalah contoh etos kerja. Jadi, etos kerja adalah keunikan kebaikan dalam bekerja, yang menunjukkan semangat dan dedikasi dalam bekerja atas dasar keteguhan hati. Biasanya hal tersebut terlahir karena tingginya keyakinan, yang kemudian mendorong lahir sikap tanggung jawab, dan mewujudkan amanah kerja dengan suatu sikap atau perilaku kerja baik. Maka tidak heran, sering kita melihat:

- a. Pekerja selalu datang di awal waktu. Setiap harinya, ia datang sangat pagi dari yang lain.
- b. Pekerja senang kebersihan. Ia cekatan membuang sampah, ia mengambil inisiatif untuk merapihkan ruangan yang berantakan, ia rajin menyapu dan mengepel ruangan, dan lain sebagainya.
- c. Pekerja selalu semangat menjalankan tugas. Ia patuh terhadap aturan disiplin, ia selalu menyegerakan perintah pimpinan, ia senang membantu rekan kerja, dan banyak hal lain yang ia kerjakan tanpa pamrih.
- d. Pekerja berkepribadian baik. Ia mudah tersenyum, selalu menyapa orang lain, tutur katanya baik, perilakunya selalu menjaga perasaan orang lain, dan lain sebagainya.
- e. Pekerja senang dengan kesempurnaan. Ia selalu teliti, telaten, cermat, dan hati-hati dalam menjalankan tugas. Ia tidak lelah untuk meninjau ulang pekerjaan meski sampai larut malam, ia mendedikasikan dirinya untuk kebaikan organisasi.
- f. dan lain sebagainya...

dari ilustrasi di atas, menegaskan bahwa etos kerja pada setiap orang itu beragam. Setiap pekerja umumnya hanya memiliki ciri khas kerja tertentu, dan dengan itu ia dikenal dan dapat diandalkan.

2. Bagaimana Membangun Etos Kerja?

Menjadi pekerja yang berciri khas itu tidak mudah. Ada proses yang harus di lalui, yaitu:

a. Proses belajar

Menjadi pribadi disiplin atau pekerja keras atau semacamnya tidak mudah. Terlebih dahulu pekerja harus belajar mengenai bagaimana menjadi pribadi disiplin, belajar bagaimana melahirkan semangat kerja, belajar bagaimana menjadi pribadi yang optimis, dan lain sebagainya. Dengan pengetahuan yang dimiliki maka pekerja memiliki kekuatan untuk mempraktekannya, dan semakin banyak pengetahuan maka proses pengamalannya menjadi lebih mudah.

b. Proses melatih diri

Mengamalkan ilmu tidak semudah berucap, namun tidak serta merta menjadi pekerja yang baik, dibutuhkan latihan yang rutin agar kebaikan-kebaikan menjadi sebuah kebiasaan yang melekat (karakter). Untuk menjadi pribadi yang amanah maka perlu melatih hati, untuk menjadi pribadi yang kreatif maka perlu melatih pikiran, untuk menjadi pribadi yang kompeten maka perlu melatih sikap dan perilaku, dan semua hal dibutuhkan tekad yang kuat.

c. Memiliki keyakinan yang kuat

Untuk menjadi pekerja teladan diperlukan kesungguhan, yakni keyakinan yang melahirkan kekuatan untuk mengamalkan, keyakinan yang mendorong semangat untuk mempraktekkan, dan keyakinan yang menjadi harapan, bahwa menjadi pekerja yang disiplin, pekerja keras, optimis, cermat dan lain sebagainya adalah kebaikan.

3. Teori Etos Kerja

“The ‘work ethic’ is commonly used to **describe attitudes towards labour found in modern industrial society**. The phrase **refers to a mentality which regards work in a positive light and which perceives it as beneficial, rewarding and improving**. The normal expectation is that work will occupy a high proportion of our time, and that excessive idleness is morally wrong. Following from these assumptions, **work is conducted within a framework of rules and norms**” (Goldberg and Ormrod, 2000:21).

(Weber, 1958) “Work ethic was in some sense **an attempt to spiritualize the workplace and provide a moral framework for the new roles and responsibilities that were developing in newly emerging industrial societies**. As it originated, this ethic **was a set of moral beliefs that provided meaning and purpose to the work people were doing through an emphasis on the idea of a calling**” (Giacalone and Jurkiewicz, 2003:152).

“Work ethic is defined by the Quran itself, which **stresses the need for work and action by human beings**. It is because of this emphasis on work that Islam is considered a religion of action. The Quran exalts work and raises it to the level of worship, considering work as an inseparable dimension of faith itself” (Askari, Iqbal, and Mirakhor, 2014:69).

4. Etos Kerja bagi Pegawai

Kepentingan pekerja adalah menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab dan mendapatkan haknya. Etos kerja letaknya ada pada saat pekerjaan dilaksanakan, dan merupakan turunan dari tanggung jawab. Bagi pekerja yang beretos kerja ia memiliki kedudukan:

a. Sebagai karakteristik diri

Totalitas dalam bekerja adalah kesadaran diri, dan dilakukan atas dasar keinginan. Bagi pekerja, menjalankan tugas dengan baik adalah kehendak hati yang secara alami terjadi dengan sendirinya, dan sulit bagi tubuh untuk menyangkal.

b. Sebagai bagian dari moral

Terkadang motif dari semangat kerja adalah emosional. Artinya, ketika seorang pekerja telah diterima maka melekat baginya ikatan emosional. Meskipun tidak disebutkan di dalam kontrak kerja, bekerja dengan penuh dedikasi adalah bagian dari moral diri, yang harus ditampakkan, sebagai wujud fitrah manusia. Maka, tidak heran pegawai akan malu jika datang terlambat, sementara pimpinan telah ada di depan kantor. Atau

pekerja akan malu jika tugasnya belum selesai tepat waktu.

c. Bagian dari profesionalitas

Datang tepat waktu, semangat dalam bekerja, cermat, terampil dalam bekerja, dan lain sebagainya adalah wujud dari aktualisasi diri. Bahwa pekerja menyadari, sebagai pegawai tidaklah cukup biasa-biasa saja, perlu menampilkan kelebihan sikap, kelebihan kemampuan, kelebihan berpikir, dan lain sebagainya, agar melekat penghargaan sebagai orang yang profesional.

5. Organisasi Lebih Menyukai Etos Kerja

Terkadang organisasi memberikan penghargaan kepada pekerja yang loyal (loyal). Bahwa kesetiaan itu nyata, dalam bentuk kerja keras, dalam mencapai target, dalam ketaatan, dalam menjaga nama baik organisasi dan lain sebagainya. Etos kerja adalah bagian nyata dari loyalitas, dan organisasi menghargai orang-orang yang totalitas tanpa pamrih. Artinya:

- a. Organisasi menghargai karyawan yang kerja keras.
- b. Organisasi menghargai karyawan yang komitmen.
- c. Organisasi menghargai karyawan loyal.
- d. Organisasi menghargai karyawan yang produktif dan kreatif.
- e. Pimpinan senang kepada karyawan yang rajin.
- f. Pimpinan senang kepada karyawan yang semangat, optimis dan patuh.
- g. Pimpinan senang kepada pekerja yang bertutur kata baik, bersikap ramah, dan berperilaku kerja sesuai SOP.

- h. Teman sejawat senang dengan rekan kerja yang suka membantu.
- i. Teman sejawat senang dengan rekan kerja suka berbagi.
- j. dll.

6. Upaya dalam Meningkatkan Etos Kerja

Keyakinan berbuat baik dalam organisasi harus nampak, baik dalam bekerja maupun sosial organisasi, maka setidaknya pekerja harus menunjukkan:

- a. Tekad yang kuat
Memiliki keyakinan yang kuat adalah asas etos kerja, dari sana lahir semangat bekerja keras, semangat menjaga etos kerja, dan kuat mengatasi pengaruh buruk.
- b. Kepercayaan diri
Dari tekad yang kuat tervisualisasikan sikap percaya diri, yakni sikap bertanggung jawab, berani menghadapi masalah, dan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan.
- c. Keberanian
Berani di sini adalah, upaya menekan diri untuk dapat mengatasi berbagai masalah-masalah emosional, seperti dapat menekan ego, mengatur emosi atau amarah, menjaga diri dari berpikir buruk atau prasangka buruk, dan lain sebagainya.
- d. Cerdas berpikir
Artinya pekerja mampu meningkatkan daya berpikir. Dari hari ke hari struktur berpikir pekerja selalu berkembang dengan ide-ide atau gagasan yang produktif.

e. Cerdas spiritual

Pekerja menerapkan nilai-nilai agama pada setiap aktivitas organisasi, dengan demikian terbangun suatu kekuatan ruhani yang mengimbangi hiruk pikuk duniawi.

7. Faktor yang Mempengaruhi Etos kerja

Sedikit sulit memiliki pekerja yang sempurna, ia pekerja kerjas, ia cerdas (profesional), dan ia setia (loyal), banyak hal yang mempengaruhi kepribadiannya, di antaranya:

a. Watak/karakteristik

Setiap orang memiliki watak masing-masing, ada yang pemarah, ada yang penyabar, ada yang lemah lembut, ada yang kurang acuh, ada yang angkuh, dan lain sebagainya. Sifat-sifat yang dimiliki setiap individu sebagian besar berpengaruh terhadap cara mereka bekerja, sikap mereka terhadap pekerjaan dan cara mereka mengatasi masalah.

b. Tingkat pengetahuan

Pekerja tamatan sarjana cenderung lebih baik dalam bekerja. Mereka lebih mudah mengerti dan memiliki kompetensi yang baik pula dalam melaksanakan tugas. Namun, sedikit berbeda dengan pekerja yang lulusan SLTA atau di bawahnya. Keterbatasan pengetahuan menunjukkan perilaku kerja yang kurang teratur.

c. Tingkat kecerdasan

Kemampuan berpikir sangat berpengaruh terhadap cara kerja. Akal menjadi motor bagi anggota tubuh untuk terampil dalam bekerja, responsif, dan lain sebagainya.

Dengan daya pikir yang tinggi kemampuan bekerja akan terus meningkat, cepat mengatasi masalah, mudah beradaptasi, dan mampu menghadirkan ide-ide kreatif dan atau inovatif.

d. Tingkat pengalaman

Latar belakang pengalaman tentu menjadi faktor penambah. Bagi pekerja yang berpengalaman bekerja keras adalah hal biasa, dan tidak mudah putus asa dengan berbagai tekanan. Pengalaman juga mempengaruhi tingkat kreativitas pekerja.

e. Lingkungan

Faktor keluarga, lingkungan sosial dan lingkungan kerja sangat dominan terhadap perilaku. Sesungguhnya, sebagian besar etos kerja terdorong oleh pengaruh lingkungan. Karena pimpinan dan rekan kerja rajin, maka pekerja lain akan mengikutinya. Namun sebaliknya, lingkungan buruk akan berpengaruh buruk terhadap perilaku kerja pegawai.

f. Dukungan organisasi

Cara organisasi berinteraksi dengan pekerja adalah faktor penambah dari etos kerja. Kegigihan manajer dalam melakukan pengawasan, penilaian dan pengaturan sangat berpengaruh terhadap perilaku taat pekerja.

8. Indikator Etos Kerja

Banyak ahli mengemukakan soal ukuran etos kerja, namun secara langsung kita dapat melihat seorang pegawai

apakah memiliki semangat kerja yang tinggi atau tidak dengan melihat hal-hal berikut

a. Kerja keras

Bersungguh-sungguh menjalankan tugas dengan rasa tanggung jawab dan menuntaskan pekerjaan dengan segenap tenaga, pikiran dan waktu.

b. Tanpa pamrih

Bekerja penuh kesadaran, tanpa disuruh dan tidak perhitungan. Segala sesuatunya atas inisiatif dan kreativitas sendiri.

c. Gigih

Pantang menyerah menghadapi masalah, dan selalu semangat dalam menjalani hari-hari di dalam organisasi.

d. Pembawa perubahan

Memiliki kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, sekaligus dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di sekitarnya untuk mengeluarkan potensi yang besar

e. Penggagas

Menjadi model atau inspirasi bagi orang lain untuk berkembang, maju, dan berubah. Hal tersebut dapat terwujud dalam bentuk pemikiran, sikap, perilaku, dan hasil kerja.

Gambar 18. Etika Kerja

Sejujurnya tidak ada aturan baku atau tertulis tentang etika dalam organisasi. Kata etika hanya terucap sebagai kalimat tidak formal, kata yang diucapkan pimpinan sebagai aspek sosial organisasi atau tepatnya kata harapan pimpinan, sebagai manusia sebaiknya jujur, sebaiknya bermoral, sebaiknya sopan, sebaiknya saling menghargai, sebaiknya menjunjung nilai-nilai, sebaiknya disiplin, dan lain sebagainya.

a. Prinsip

Yakni alamiahnya manusia yang berakal dan berbudi pekerti. Artinya pekerja sebagai manusia, maka fitrahnya

adalah bekerja dengan jujur, penuh tanggung jawab, sikapnya taat kepada pimpinan dan organisasi, perilakunya tidak menyimpang, berpikirnya kreatif dan inovatif, dan lain sebagainya. Dengan prinsip ini, maka pekerja menjadi SDM yang sesungguhnya dibutuhkan organisasi.

b. Moral

Yakni menjunjung nilai-nilai, etika, dan norma yang berlaku (baik bersumber dari agama, adat, maupun negara). Maksudnya, pekerja melekatkan identitasnya sebagai makhluk sosial adalah bekerja dengan memperhatikan nilai-nilai, etika dan norma. Pekerja tidak berani korupsi karena itu melanggar nilai-nilai, etika dan norma. Pekerja tidak berani bolos karena itu melanggar norma. Pekerja tidak berani berbohong karena itu melanggar nilai-nilai dan etika. Pekerja tidak berani memanipulasi data karena itu melanggar nilai-nilai dan norma.

c. Integritas

Yakni memiliki sifat atau karakter kebaikan. Berpegang teguh pada prinsip dan berusaha mengamalkan moral sebaik-baiknya. Pada tahap ini, pekerja dituntut untuk membuktikan prinsip dan moralnya terlihat nyata dalam kehidupan sehari-hari, dalam bekerja, dalam berinteraksi. Bagaimana pola pikirnya (apakah kreatif, inovatif), bagaimana cara bicaranya (bertutur kata santun), bagaimana sikapnya (apakah menghormati

orang lain), dan bagaimana perilakunya (apakah sesuai dengan nilai-nilai, etika dan norma).

2. Apakah Perlu Beretika dalam Bekerja?

Sebagai makhluk sosial beretika adalah sifat alamiahnya manusia. Maka normalnya pekerja akan melakukan hal-hal baik dalam bekerja. Ada perasaan yang menjaga dirinya untuk bertindak tidak atau kurang wajar, seperti rasa malu, rasa tidak enak, rasa takut, dll. Kemudian ada juga pemikiran ingin dihargai orang, ingin mendapatkan perhatian orang, ingin terlihat baik, dan lain sebagainya.

Maka beretika dalam bekerja bukan pilihan, apakah harus atau tidak beretika. Melainkan, akan terjadi dengan sendirinya orang bekerja dengan etika karena hati dan pikirannya mengendalikan seluruh anggota tubuh.

Faktanya, 100% setiap pekerja berlaku baik dalam organisasi. Mereka bekerja sesuai SOP, mereka berinteraksi dengan baik, mereka menjaga nilai-nilai agama, mereka patuh pada aturan dan lain sebagainya. Meskipun tidak dipungkiri, terkadang ada bagian-bagian kecil dalam keadaan tertentu ada sebagian pekerja yang kurang beretika, misalnya:

a. Adanya kesempatan

Lemah hati dan pikiran sering kali terjadi pada saat ada kesempatan. Bisikan buruk dari hati membuat buta hati dan gelap akal, sehingga sesaat pekerja mengabaikan etika dan berlaku tidak atau kurang wajar. Fakta, masih ada pekerja yang datang terlambat atau bolos, masih

ada pekerja yang berbohong atas hasil kerja, masih ada pekerja yang memanipulasi data, dan sebagainya.

b. Adanya masalah

Manusia bukan makhluk sempurna, di dalam diri pekerja juga ada sifat egois, pemarah, dll. Terkadang masalah menjadi pemicunya. Tidak sedikit orang yang stres atau frustrasi karena beratnya tekanan atau masalah yang dihadapi tidak kunjung selesai. Biasanya bagian keuangan merasa tertekan ketika akhir tahun, karena mereka harus merampungkan laporan keuangan, sedangkan sumber data belum lengkap.

3. Asas Etika Kerja

Dasar dari etika adalah naturalistik (alamiah/ fitrah). Artinya seorang pekerja bersikap etis karena kehendaknya, karena hati dan pikirannya mendorong untuk beretika, sehingga secara ekstrinsik dapat dikemukakan bahwa seseorang beretika karena:

a. Hatinya

Etika soal hati. Ada perasaan yang entah bagaimana, semacam bisikan atau keteguhan untuk melakukan sesuatu, untuk tidak menyakiti orang, untuk hati-hati, untuk taat, untuk bekerja keras, perasaan malu atau takut, dan lain-lain. Kesemua itu terjadi di dalam hati. Sebagai pekerja, keadaan tersebut adalah modal besar dalam bekerja. Bahwa kerja itu kompleks, melibatkan diri dan orang lain, melibatkan kecerdasan dan emosional, dan oleh karena itu diperlukan etika.

b. Akalnya

Etika adalah buah pemikiran. Akal menuntun seseorang untuk berpikir logis, maka implementasinya seorang pekerja akan bekerja hati-hati, bekerja keras, bekerja penuh semangat, bekerja berorientasi pada tujuan, dan lain sebagainya. Dengan akal seseorang mendapat cahaya di dalam bekerja, bahwa ia mampu bekerja tapi ia tetap rendah hati, bahwa ia mampu berprestasi tapi ia tetap bekerja sama, bahwa ia kreatif dan inovatif tapi ia tetap humanis.

4. Apa Saja Perilaku Beretika dalam Bekerja?

Tidaklah seseorang dikatakan beretika jika ia tidak memiliki sikap-sikap di bawah ini:

a. Disiplin

Dalam bekerja etika itu disiplin. Artinya patuh dan taat terhadap kebijakan, aturan, dan standar organisasi. Tidak membangkang, tidak malas, tidak membolos, tidak acuh, tidak membuat gaduh atau konflik, tidak sombong, tidak egois dan lain sebagainya.

b. Kerja sama

Mampu bekerja dalam tim adalah sikap etis. Artinya, pekerja memiliki relasi yang baik. Sebagai sesama pegawai saling menghargai, saling mendukung, akrab, mampu beradaptasi, terbuka, dan toleransi.

c. Profesional

Mengeluarkan seluruh kemampuan dalam bekerja adalah sikap etis. Sudah sewajarnya pekerja totalitas

dalam bekerja, bahkan bila perlu menunjukkan semua kemampuan adalah wujud aktualisasi diri (pekerja sejati).

d. Integritas

Jujur, tanggung jawab, santun, bijaksana, berwibawa, dan lain-lain adalah sikap yang diperlukan dalam bekerja. Bahwa tujuan akan mudah dicapai jika pekerja memiliki sikap-sikap baik. Selain itu, pimpinan sangat menghormati pekerja yang tahu diri, bahwa ia pekerja maka ia bekerja totalitas dan tuntas.

e. Semangat kerja

Berpikir positif, ceria, dan optimis adalah sikap yang harus terbangun. Bahwa bekerja adalah aktivitas hidup yang harus disyukuri, maka selalu bersemangat dalam menjalaninya adalah bentuk etis dalam bekerja.

5. Pengertian Etika Kerja

Etika kerja adalah aturan normatif yang mengandung sistern nilai dan prinsip moral yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam rnelaksanakan tugas pekerjaannya dalam perusahaan. Agregasi dan perilaku karyawan yang beretika kerja merupakan gambaran etika kerja karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu, etika kerja karyawan secara normatif diturunkan dan etika bisnis. Konsekuensinya, etika tidak diterapkan atau ditujukan untuk para karyawan saja. Artinya, kebijakan manajemen yang rnenyangkut karyawan seharusnya pula beretika, misalnya keadilan dan keterbukaan dalam hal kompensasi, karier, dan evaluasi kinerja karyawan (Yuwono, (2018:487).

Menurut Maryani dan Ludigdo etika adalah seperangkat aturan atau norma atau pedoman yang mengatur perilaku manusia, baik yang harus dilakukan maupun yang harus ditinggalkan yang dianut oleh sekelompok atau segolongan masyarakat atau profesi (Pananrangi, 2017:96).

Keraf berpendapat **“etika adalah sebuah refleksi kritis dan rasional mengenai nilai dan norma moral yang menentukan dan terwujud dalam sikap dan pola perilaku hidup manusia, baik secara pribadi maupun sebagai kelompok”** (Pananrangi, 2017:96). **“Etika merupakan aturan yang mengikat secara moral hubungan manusia yang dapat dituangkan dalam aturan hukum, pedoman maupun etika professional”** (Pananrangi, 2017:96).

Etika adalah **ilmu tentang kesusilaan yang mengatur bagaimana sepatutnya manusia hidup di dalam masyarakat yang melibatkan aturan atau prinsip yang menentukan tingkah laku yang benar, yaitu baik dan buruk atau kewajiban dan tanggung jawab**. Moral adalah perilaku yang diharapkan oleh masyarakat yang merupakan **“standar perilaku” dan “nilai” yang harus diperhatikan bila seseorang menjadi anggota masyarakat tempat ia tinggal**. Etiket atau adat merupakan sesuatu yang dikenal, diketahui, diulang, serta menjadi suatu kebiasaan di dalam suatu masyarakat, baik berupa kata-kata maupun bentuk perbuatan yang nyata (Suhaemi, 2003:39).

6. Pandangan Organisasi terhadap Etika Kerja

Memiliki SDM yang baik adalah harapan organisasi. Baik yang dimaksud itu adalah salah satunya memiliki sikap etis. Adapun sikap etis yang dimaksud dalam bekerja adalah sikap dan perilaku baik seperti disiplin, profesional, integritas, motivasi, dll, yang karena itu tujuan organisasi tercapai. Dengan demikian, organisasi memandang perlu etika kerja.

Adapun upaya organisasi adalah memberikan stimulus, yakni berupa motif yang mendorong lahirnya semangat kerja, seperti kenaikan gaji, pemberian insentif, kenaikan tunjangan, promosi, diklat, dan lain-lain. Organisasi menyadari, bahwa upayanya hanya sebatas pemberian motivasi, karena etika hanya lahir dari kepribadian SDM itu sendiri. Sehingga sepenuhnya dikendalikan oleh pekerja.

Namun, dengan upaya-upaya pengembangan SDM setidaknya organisasi hadir, dan SDM menganggap bahwa dirinya diperlukan organisasi. Dengan demikian, akan terbangun kekuatan hati dan pikiran untuk menjadi pekerja yang beretika di setiap aktivitas organisasi.

7. Etika adalah Sosial Organisasi

Maksudnya, organisasi adalah tempat di mana bisnis dikelola oleh makhluk sosial. Oleh karena pekerja adalah manusia, maka sifat-sifat kemanusiaannya akan melekat pada setiap kegiatan organisasi.

- a. Pekerja akan berinteraksi, dan dari hal tersebut akan ada pekerja yang humanis dan individualis.

- b. Pekerja akan berkomunikasi, dan dari hal tersebut akan ada pekerja aktif dan pasif.

Keadaan di atas, bagi organisasi adalah pilihan, tergantung bagaimana arah kebijakan. Bagaimana pimpinan mampu mengelola dengan baik agar menjadi sebuah keunggulan. Karena tidak ada manusia yang sempurna, selalu ada sisi positif dan negatifnya pekerja, akan selalu ada sisi lebih dan kurangnya SDM.

8. Indikator Etika Kerja

Beretika itu perlu, di mana saja dan kepada siapa saja, baik pada saat bekerja maupun pada saat istirahat, baik di kantor maupun di luar. Beretika tidak perlu alasan, nyatanya kerja tidak hanya sekedar otot atau otak, tapi juga interaksi. Dalam interaksi diperlukan sikap yang baik, perilaku yang baik, tutur kata yang santun, berpikir kreatif dan inovatif, dll.

Untuk dapat melihat suatu etika maka setidaknya kita dapat melihat beberapa hal berikut ini:

- a. Bermoral

Seorang pekerja sebaiknya menjaga nilai-nilai, karena itu cara berinteraksi yang baik, dan orang pun akan merespons dengan baik. Moral dalam bekerja berarti kedisiplinan, memiliki semangat kerja yang tinggi (motivasi), berpikir positif, bersikap optimis, bertanggung jawab, dll.

- b. Sosialis

Dalam organisasi ada banyak bagian atau departemen, dan pekerjaan dilakukan secara bersama-sama. Oleh

karena itu, hendaknya seorang pekerja harus dapat berinteraksi dengan baik. Artinya bertutur kata yang sopan pada saat berkomunikasi, bersikap ramah pada saat berinteraksi, berperilaku benar pada saat bekerja, dll.

c. Adaptif

Artinya pekerja dapat menempatkan dirinya. Bersikap rendah hati dan senang bekerja sama, saling membantu, saling berbagi, saling mengingatkan dalam kebaikan dan kemajuan.

REKRUTMEN



Sumber: <https://bluecollarpeople.com/labour-hire-firm-recruitment-company/>

Gambar 19. Rekrutmen

1. Memahami Rekrutmen

Sederhananya rekrutmen adalah menerima pekerja baru. Namun, ada banyak kondisi dibalik semua itu, di antaranya:

- a. Organisasi butuh SDM untuk bekerja dan mengisi jabatan.
- b. Aktivitas bisnis harus berjalan efektif.
- c. Produktivitas harus dicapai.
- d. Mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya.
- e. Kemajuan dan daya saing, dll.

Rekrutmen adalah salah satu cara organisasi mencapai mencapai tujuan. Artinya, organisasi menyadari hanya SDM yang mampu mewujudkan cita-cita organisasi, yang mampu menjalankan aktivitas organisasi, yang mampu melaksanakan fungsi manajemen, yang mampu meningkatkan daya saing, dan lain sebagainya.

Selain itu, rekrutmen adalah mekanisme untuk mendapatkan SDM unggul, yakni pekerja yang:

- a. Kompeten
- b. Berkarakter
- c. Berpengetahuan
- d. Visioner
- e. Cerdas
- f. Humanis
- g. Religius
- h. Komitmen
- i. Loyal
- j. dll

Rekrutmen berbicara dari sisi psikologi organisasi. Bahwa sesungguhnya organisasi memiliki kebutuhan, bahwa organisasi memiliki kehidupan yang harus dipenuhi, dan salah satunya organisasi butuh Sumber Daya Manusia. Rekrutmen menghadirkan pekerja-pekerja yang mampu menghidupkan kegiatan organisasi, mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen, mampu mencapai tujuan, mampu mendatangkan pelanggan, mampu menjual produk atau jasa, mampu mengembangkan, dll. Dengan kata lain, rekrutmen

menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia.

2. Apa Pengertian Rekrutmen?

Breaugh & Starke (2000) “recruitment has been defined **as those practices and activities carried out by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees**” (Bondarouk, Ruel, & Looise, 2011:159).

“Recruitment defined as the mechanism increasing the number of individuals in a certain place. It can be divided into two main classes: direct and indirect mechanisms” (Buscema and Ruggieri, 2011:74).

“Recruitment may be defined **as the process by which an organization attracts people to apply for their job openings**. The goal is to recruit enough qualified candidates from whom the desired people may be selected” (Thakur, 1998:238).

“Recruitment is defined as searching for and obtaining potential job candidates in sufficient numbers and quality so that the organization can select the most appropriate people to fill its job needs” (Dowling, Festing, and Engle, 2008:109).

3. Apa Dasar Rekrutmen?

Asas utama rekrutmen adalah kebutuhan, dan rinciannya dapat diketahui dari hal-hal berikut:

- a. Kebutuhan tujuan

Alasan mendasar rekrutmen adalah harapan organisasi untuk mencapai tujuan. Organisasi menyadari bahwa ketersediaan SDM unggul mampu mewujudkan visi dan misi, perannya sentral dalam menyelenggarakan aktivitas yang efektif, kemampuannya membuahkan keuntungan bagi organisasi.

b. Kebutuhan kemajuan

Setiap organisasi berharap maju, berharap berkembang, berharap tumbuh, dan berharap besar. Melalui kegiatan rekrutmen, organisasi dapat memilih SDM mana yang tepat. Artinya, SDM yang memiliki kompetensi dan potensi bagi kemajuan organisasi.

c. Kebutuhan keuntungan

Ingin mendapatkan keuntungan adalah alasan pragmatis. Artinya, keuntungan adalah keniscayaan dari sebuah organisasi, dan direkrutnya pekerja adalah untuk mewujudkan hal tersebut. Pekerja direkrut untuk menunjukkan kontribusinya, bahwa ia berguna, bahwa ia bermanfaat, bahwa keberadaannya menguntungkan dan mendatangkan keuntungan bagi organisasi.

d. Kebutuhan memenangkan pasar

Dengan adanya rekrutmen, organisasi berharap akan banyak berkumpul orang-orang yang potensial. Calon SDM yang memiliki keahlian, keilmuan dan kepribadian matang. Dengan kriteria tersebut diharapkan organisasi dapat bersaing dalam memenangkan hati pasar.

4. Apa Tujuan Rekrutmen?

Secara garis besar rekrutmen memiliki dua tujuan, di antaranya:

a. Tujuan teknis

Faktanya, rekrutmen dilakukan karena terjadi kekosongan jabatan, karena buka cabang baru, karena kekurangan tenaga ahli, karena terjadi peningkatan pengunjung, dan lain sebagainya. Adanya alasan-alasan operasional itulah mengapa rekrutmen terjadi.

Dengan kata lain, rekrutmen dilakukan bertujuan agar operasional organisasi berjalan sebagaimana mestinya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan meminimalisir kerugian.

b. Tujuan strategis

Bagi perusahaan besar rekrutmen bukan hanya soal mengisi jabatan atau sekedar berjalannya aktivitas organisasi. Namun, menyediakan SDM adalah sebuah rencana sistematis yang perlu dilakukan agar terjadi penyegaran di dalam manajemen organisasi.

Rekrutmen berada di bawah kendali kemajuan, visi dan misi, bahwa mengelola SDM itu keharusan. Dengan menyediakan tenaga baru yang handal di harapkan dapat berpengaruh terhadap lingkungan kerja dan berdampak pada kemajuan organisasi.

Selain itu, tujuan rekrutmen dari sudut pandang manajerial dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. Meningkatkan kinerja

Kinerja adalah indikator bagi organisasi untuk melihat sejauh mana faktor SDM dapat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dengan sejumlah capaian kerja. Adapun rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan orang-orang yang berkinerja tinggi.

b. Meningkatkan produktivitas

Merekrut pekerja baru, tentu organisasi berharap ada peningkatan. Peningkatan produksi, peningkatan pelayanan, peningkatan pelanggan, peningkatan kepuasan pelanggan, dan lain-lain.

c. Meningkatkan nilai tambah

Peran pekerja baru tidak hanya beradaptasi atau belajar bekerja. Lebih dari itu, keberadaannya diharapkan dapat menjadi pelopor lahirnya budaya kerja ramah, budaya kerja cepat, budaya kerja gotong royong, dll.

d. Memperkuat budaya

Perspektif struktur organisasi, rekrutmen adalah cara mempersiapkan generasi baru untuk memajukan organisasi. Dengan demikian, nilai-nilai, norma dan etika organisasi akan terus terlestarikan.

5. Jenis Rekrutmen

Sering kita melihat organisasi membuka lowongan kerja, di saat yang sama ada sebagian organisasi yang mempromosikan pekerjanya atau merotasi/transfer pekerja pada bagian lain. Perilaku tersebut biasa dilakukan organisasi karena sejumlah pertimbangan tertentu. Biasanya cara

organisasi merekrut tergantung tujuan yang hendak dicapai, misalnya:

a. Tujuan efektivitas

Agar terbangun persaingan sehat maka menjaring SDM dari luar adalah pilihan yang baik. Umumnya, pendatang baru memiliki karakteristik baru sehingga memiliki potensi lebih objektif di dalam bekerja. Pendatang baru akan lebih agresif, mereka berusaha menonjol agar diakui, mereka kreatif agar bisa dilihat, mereka inovatif agar mendapatkan kepercayaan.

b. Tujuan kemajuan

Jika organisasi sedang dalam masa perkembangan, maka menggunakan metode campuran antara internal dan eksternal rekrutmen adalah pilihan bijak. Bahwa kemajuan harus dibangun secara seimbang, baik dari dalam maupun dari luar, maka melibatkan orang-orang lama sangat efektif di dalam akselerasi, sementara orang baru sangat berpengaruh terhadap profesionalitas.

c. Tujuan produktivitas/kinerja

Dalam hal produktivitas atau kinerja, rekrutmen internal adalah pilihan tepat. Mengoptimalkan pekerja yang ada adalah bagian dari pengembangan SDM, dan hal tersebut sangat baik bagi kaderisasi.

Menggunakan metode rekrutmen internal dan eksternal hanya persoalan tujuan, keduanya diperlukan berdasarkan kebutuhan dan kondisi. Terkadang, organisasi tidak dapat berharap banyak dari SDM internal, maka menggunakan

rekrutmen internal. Namun, terkadang organisasi menghendaki penghematan biaya dan percepatan, maka menggunakan SDM internal adalah keputusan bijaksana.

6. Apa yang Diperlukan dalam Rekrutmen?

Beberapa hal yang diperlukan dalam proses rekrutmen adalah:

- a. Adanya keputusan dan perintah pimpinan akan kebutuhan SDM.
- b. Dibentuk tim rekrutmen.
- c. Dibuat konsep proses rekrutmen.
- d. Dibuat persyaratan atau kualifikasi rekrutmen berdasarkan jabatan kerja.
- e. Rekrutmen dipublikasikan melalui jaringan informasi, baik internal maupun eksternal.
- f. Dilakukan pemeriksaan dokumen oleh tim rekrutmen.
- g. Dilakukan pemanggilan kepada sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi.

Selain hal-hal teknis di atas, rekrutmen membutuhkan sejumlah perangkat, di antaranya:

- a. Tempat rekrutmen
Merupakan kantor di mana tim rekrutmen bekerja, menerima lamaran, memanggil pelamar, menyimpan berkas, dan lain sebagainya.
- b. Fasilitas informasi
Dalam upaya menyebarluaskan informasi, tentu tim membutuhkan biaya dan perangkat media informasi. Sederhananya tersedia anggaran untuk membeli

peralatan dan perlengkapan rekrutmen, tersedia anggaran untuk memasang informasi rekrutmen pada media cetak ataupun online, dll.

c. Peralatan

Tim rekrutmen butuh komputer sebagai sarana administrasi, tim butuh printer sebagai sarana mencetak dokumen, tim butuh proyektor sebagai sarana presentasi, dll. Semua hal tersebut adalah bagian dari proses rekrutmen yang baik.

7. Urgensi Rekrutmen bagi Organisasi?

Apa pentingnya rekrutmen? Penting dalam hal kepastian ketersediaan pekerja unggul. Artinya, kegiatan inti dari rekrutmen adalah memastikan SDM bermutu, yakni:

- a. Pekerja yang mampu bekerja
- b. Pekerja yang mudah beradaptasi
- c. Pekerja yang berkepribadian baik
- d. Pekerja yang mampu mengendalikan diri
- e. Pekerja yang cerdas
- f. dll

Selain itu, kegiatan rekrutmen adalah pintu pertama di dalam memilah dan memilih SDM berkualitas, yang tentunya organisasi memiliki kepentingan. Karena harus dapat memastikan apakah calon pekerja-pekerja baru tersebut adalah orang yang baik dan benar. Jangan sampai di kemudian hari merugikan organisasi, seperti berhenti kerja tanpa alasan yang jelas, suka bermalas-malasan, sering

terlambat dan membolos, kurang patuh pada perintah pimpinan, suka mengandalkan kinerja orang lain, dll.

8. Indikator Rekrutmen

Rekrutmen perlu teridentifikasi, agar kegiatannya dapat menjawab prinsip, alasan, dan tujuan hal tersebut dilakukan, di antaranya:

a. Kebutuhan

Rekrutmen melihat sejauh mana kebutuhan organisasi akan SDM unggul dapat terpenuhi, sehingga berbagai tujuan-tujuan dapat terealisasi.

b. Kualifikasi

Untuk mengundang SDM yang tepat maka diperlukan kriteria atau persyaratan rekrutmen, baik secara administrasi maupun syarat teknis.

c. Publikasi

Kualitas publikasi berpengaruh besar dalam menjangkau SDM-SDM potensial. Baik dan bagus media publikasi dapat mengundang seluruh orang-orang potensial, dan secara alamiah dapat menggugurkan pelamar yang kurang atau tidak potensial.

d. Seleksi dokumentasi

Pada tahap ini diperlukan kecermatan tim rekrutmen dalam melihat potensi-potensi pelamar yang tercantum pada dokumen.

SELEKSI



Sumber: <https://www.australasian.co.uk/cm/clients/supply>

Gambar 20. Seleksi

1. Apakah Seleksi itu?

Setidaknya kata seleksi dapat dipahami dari tiga aktivitas di bawah ini:

- a. Kegiatan menguji kelayakan SDM
- b. Kegiatan memilih SDM unggul
- c. Kegiatan menetapkan orang-orang yang lulus

Dengan kata lain, seleksi mengidentifikasi orang-orang yang dinilai pantas. Maka dilakukan serangkaian proses menguji, menilai, dan menetapkan. Sehingga didapat alasan untuk mempekerjakannya.

Seleksi adalah langkah pertama bagaimana organisasi merealisasikan mimpinya. Bagaimana mewujudkan visi dan misi? Bagaimana mendapatkan keuntungan yang besar? Bagaimana menguasai pasar? Bagaimana organisasi maju? dll. Tentu jawabannya ada pada SDM itu sendiri, dan seleksi adalah gerbang memiliki SDM potensial.

Bagaimana seleksi dilakukan, metode apa yang tepat, tahapan seperti apa yang akurat dan lain sebagainya sangat menentukan kualitas seleksi, dan tingkat kualitas seleksi sangat berpengaruh terhadap SDM yang diterima. Setidaknya, hati-hati, teliti, dan profesional harus menjadi prinsip di dalam proses seleksi.

Seleksi menjadi penting, karena masa depan organisasi bergantung pada SDM yang diterima. Namun, disadari menilai manusia tidak mudah. Banyak hal yang tidak dapat diketahui secara pasti, khususnya hati dan akalnya. Hal yang paling dikhawatirkan adalah inkonsistensinya. Oleh karenanya, tahap seleksi harus ada dan dilakukan dengan secara profesional.

2. Teori Seleksi

“Selection Is the process of gathering information for the purposes of evaluating and deciding who should be employed in particular jobs” (Dowling, Festing, and Engle, 2008:109).

“Selection can be defined as the combination of processes that lead to the choice of one or more candidates over others for one or more jobs or roles. Assessment is the application of systematic processes to understand the performance of individuals or groups, either currently or in a predictive sense” (Edenborough, 2007:2).

“Selection may be defined as the process by which the organization chooses from among the applicants, those people whom they feel would best meet the Job requirement. For each candidate, the organization evaluates the skilis, education, experience, and so on to find the people who would “fit” the particular job specification” (Thakur, 1998:240).

“Selection can be defined as choosing the best person for the job from among candidates who come from within the organization or from outside. It involves setting up fair selection processes which, as far as possible, are designed to predict how an individual will behave at work and whether he or she can perform a specific range of tasks at least satisfactorily” (Thomson, Arney, and Thomson, 2015).

3. Persiapan dalam Seleksi

Agar seleksi berjalan dengan baik, maka terlebih dahulu dilakukan beberapa hal.

a. Perencanaan

Secara umum tahap perencanaan membicarakan bagaimana seleksi dilakukan. Artinya, berbicara soal :

1. Siapa yang melakukan seleksi

Seleksi dilakukan oleh tim yang telah ditunjuk beserta pimpinan, dan melibatkan tenaga ahli sebagai konsultan (bila diperlukan)

2. Berapa tahapan yang dibutuhkan

Tahapan seleksi dibuat berdasarkan efektivitas. Maksudnya disesuaikan dengan waktu, biaya, dan tenaga sehingga tidak mengganggu aktivitas organisasi.

3. Setiap tahapan seleksi, metode apa yang digunakan
Setiap tahapan harus menunjukkan kemajuan, artinya metode yang digunakan saling berkaitan dalam upaya memvalidasi SDM yang diuji.

4. Asas penilaian

Dibuat aturan yang mengingat tim penguji dan pihak-pihak yang terlibat, sehingga proses seleksi dilakukan secara objektif dan profesional (meminimalisir bias).

b. SOP

Dibuat aturan pelaksanaan seleksi yang terdiri dari jumlah tim seleksi, tata tertib pelaksanaan, ketentuan tim dan peserta serta seleksi, penilaian dan keputusan.

c. Pengawasan/pengendalian

Pimpinan bertanggung jawab atas penyelenggaraan seleksi. Pimpinan bertugas melakukan mengendalikan seluruh tim dan kegiatan seleksi dan mengawasi jalannya seleksi serta menerima laporan.

d. Koordinasi

Tim seleksi rutin melakukan rapat, guna membahas pelaksanaan seleksi dan melaporkan seluruh kegiatan persiapan kepada pimpinan.

4. Proses seleksi

Umumnya seleksi dilakukan pada 3 kategori besar, di antaranya:

a. Tes tertulis

Seleksi ini menguji sejauh mana pelamar memiliki kecerdasan kognitif. Sejauh mana pelamar memiliki pengetahuan dan wawasan luas. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa calon pelamar adalah SDM yang cerdas, sehingga pada saat bekerja mampu mengatasi berbagai persoalan dengan ide-ide atau gagasan yang kreatif atau inovatif.

b. Tes praktek

Tahap seleksi ini menguji sejauh mana pelamar dapat bekerja. Artinya, pelamar memiliki keterampilan yang dibutuhkan. Misalnya untuk menjadi akuntan ia mampu membuat laporan keuangan, untuk menjadi HRD ia mampu menghitung peramalan kebutuhan SDM atau membuat kontrak kerja, untuk mengisi bagian produksi pelamar mampu mengoperasikan mesin, untuk menjadi manajer ia memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain, dll.

c. Tes psikologi

Yakni menguji bagaimana karakteristik pelamar. Apakah ia memiliki sikap dan perilaku kerja yang baik, apakah ia

dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja, apakah ia interaktif dan komunikatif, apakah ia jujur dan sabar, apakah ia bertanggung jawab dan komitmen, apakah ia pekerja keras dan loyal, dan lain sebagainya. Dengan kata lain, tes ini menguji sejauh mana kestabilan jiwa pelamar. Tentu organisasi tidak menghendaki pekerja yang temperamen, yang egois, yang tutur katanya kasar, yang malas, yang suka mengeluh, dan lain sebagainya sehingga merugikan organisasi secara finansial maupun non finansial.

d. Tes kesehatan

Seleksi ini menguji kebugaran fisik. Tentu organisasi tidak menghendaki buruknya kesehatan mengganggu produktivitas dan efektivitas kerja, terlebih organisasi tidak berani bertanggung jawab sepenuhnya atas kondisi fisik pekerjanya. Meskipun pekerja diberikan jaminan kesehatan, namun adakalanya jumlah tanggungan tidak dapat menjamin seluruh kerugian kesehatan. Oleh karena itu, tes kesehatan dilakukan sehingga sejak dini organisasi dapat terhindar dari segala macam tuntutan dan kerugian.

e. Wawancara

Sebelum ditandatangani kontrak kerja, biasanya pimpinan ingin mengenal langsung calon pegawainya. Bagaimana rupa dan bentuk fisiknya, bagaimana cara sikap dan perilakunya, bagaimana komunikasi dan interaksinya, bagaimana kemampuannya, dan lain sebagainya.

5. Hal Penting dalam Seleksi

Ada hal substansi di dalam proses seleksi, yang tidak boleh diabaikan, di antaranya;

a. SOP seleksi

SOP adalah payung hukum dalam melaksanakan seleksi. Bagi tim yang ditunjuk, SOP adalah kekuatan normatif yang dijadikan petunjuk atau pedoman dalam melaksanakan seleksi. Sehingga tahapan demi tahapan dapat dilakukan dengan baik dan profesional.

Selain itu, SOP menjadi batasan bagi tim untuk tidak berlaku sewenang-wenang. Artinya, tidak ada tindakan diskriminatif atau kerja sama yang dapat merugikan peserta lain, terlebih organisasi. Tidak hanya itu, SOP juga mengatur secara jelas bagaimana peran tim di dalam seleksi.

Hal yang sama juga berlaku bagi peserta, bahwa SOP adalah tata tertib yang secara objektif menguji dan menilai peserta. Sehingga, pelamar tidak diperkenankan melakukan tindakan buruk selama proses seleksi, dengan demikian akan tercipta suatu proses seleksi yang berkualitas.

b. Kualitas penguji

Penguji atau tim seleksi adalah orang yang mengatur berjalannya pelaksanaan seleksi. Tim yang berkualitas adalah orang-orang yang:

5. Profesional

Bekerja dengan penuh tanggung jawab, sungguh-sungguh, dan berorientasi menghasilkan calon pekerja yang berkualitas. Tim penguji, memprioritaskan bagaimana hasilnya dapat berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

6. Objektif

Tim penguji berpedoman pada SOP dan mengedepankan asas keadilan, tidak berkompromi pada kesalahan atau manipulasi, tidak berpihak pada satu kelompok, tidak mengintervensi hasil, dan membuang prasangka buruk. Tim berpegang teguh pada nilai-nilai yang telah ditetapkan.

7. Cerdas

Tim seleksi adalah orang yang mampu menyelenggarakan seleksi dengan baik. Bahkan dapat menciptakan efektivitas pelaksanaan, yakni meminimalisir biaya dan menghemat waktu, namun menghasilkan calon-calon yang unggul.

8. Bijaksana

Terkadang dalam pelaksanaan sering terjadi kesalahan atau kekeliruan. Namun tim seleksi adalah orang yang cerdas secara emosional, sehingga dapat menyelesaikan dengan baik tanpa menimbulkan masalah.

c. Kualitas alat uji

Tentu baiknya seleksi juga dipengaruhi oleh peralatan, metode, dan fasilitas. Agar semuanya berjalan

dengan maksimal maka peralatan yang digunakan berfungsi dengan baik dan menjangkau seluruh peserta.

Kemudian metode seleksi yang digunakan adalah konsep terbaru yang lebih adaptif dan korektif. Artinya metode benar-benar dapat menilai secara akurat potensi dan kompetensi peserta.

Selain itu, fasilitas seleksi harus memadai dan layak. Terdapat ruang ujian yang modern, ruang wawancara nyaman dan bersih, tata letak ujian terdesain baik, terdapat ruang ujian praktek lengkap dengan alat uji kompetensi, dan lain sebagainya.

6. Indikator Seleksi

Banyak pendapat tentang cara mengukur seleksi, namun setiap ahli memiliki pendekatan yang berbeda-beda, termasuk yang dikemukakan di bawah ini. Bahwa setidaknya indikator seleksi berorientasi pada kinerja atau pencapaian tujuan organisasi, di antaranya:

a. Tahapan yang jelas

Agar seleksi mendapatkan orang-orang yang berkualitas, maka tahapan ujian harus dibuat secara formal. Jelas jadwalnya, jelas tempatnya, jelas aturannya, jelas ukurannya, dll. Dengan kejelasan ini maka memungkinkan panitia pelaksana untuk melakukan tahapan seleksi secara benar.

b. Kualitas metode

Metode berpengaruh dalam upaya memilah calon pekerja yang potensial. Semakin baik metode yang

diterapkan, dengan sendirinya akan mereduksi pekerja yang kurang potensial, sehingga akan menyisakan orang-orang yang kompeten dalam bekerja, berkepribadian baik, dan cerdas.

c. Penguji ahli

Kualitas penguji menjadi parameter penting dalam pelaksanaan seleksi. Biasanya penguji ahli akan menciptakan suasana ujian yang baik dan mempengaruhi psikologi peserta.

d. Fasilitas seleksi

Meskipun tidak memiliki kontribusi yang dominan, namun ketersediaan fasilitas memiliki pengaruh yang penting, terutama dalam hal kesempurnaan pelaksanaan. Tentu, fasilitas berperan sebagai pendukung kegiatan seleksi agar berjalan sesuai harapan.

PENEMPATAN KERJA



Sumber: <https://suaracelebes.com/2018/11/46543/tingkatkan-sdm-pencari-kerja-disnaker-gandeng-lptks-gelar-sosialisasi-penempatan-tenaga-kerja/>

Gambar 21. Penempatan Kerja

1. Penempatan Kerja

Berikut di bawah ini beberapa hal yang berkaitan dengan penempatan kerja:

- a. Penempatan itu pendelegasian tugas
- b. Penempatan itu menerima jabatan
- c. Penempatan itu mengikuti pelatihan kerja
- d. Penempatan itu belajar

- e. Penempatan itu pengenalan/adaptasi
- f. Penempatan itu kerja

Sesungguhnya tidak ada yang istimewa ketika pekerja dinyatakan diterima. Hanya saja perlu ada kejelasan, kegiatan apa yang seharusnya dilakukan oleh pegawai baru. Dengan menempatkan pada bagian atau jabatan tertentu, setidaknya karyawan tersebut memiliki aktivitas sebagaimana anggota organisasi yang lain.

Terkadang penempatan tidak selalu pasti, hanya agar ada aktivitas sambil menunggu waktu yang tepat, hanya agar belajar beradaptasi dengan lingkungan yang ada, hanya agar belajar dan latihan sehingga pada waktunya sudah dapat bekerja mandiri. Semua itu dilakukan agar pekerja baru dapat memahami tugasnya di masa mendatang, memahami orang-orang yang akan menjadi mitra kerja, memahami budaya kerja yang ada, memahami keadaan lingkungan, dan lain sebagainya.

Sejatinya penempatan adalah pendelegasian tugas yang diberikan berdasarkan keahlian dan keilmuan. Namun bagi pegawai baru, penempatan adalah proyeksi tugas, yakni belajar dan berlatih membiasakan diri terhadap tugas dan lingkungan kerja, sehingga terbentuk sikap dan perilaku yang diharapkan. Selain itu, ada alasan bahwa organisasi berharap agar pekerja baru dapat menunjukkan kinerja yang tinggi, meraih prestasi, membawa perubahan pada lingkungan untuk maju, memberikan pelayanan prima dan kepuasan kepada pelanggan, dan lain sebagainya.

2. Teori Penempatan Kerja

“Placement is defined as the precise and detailed matching of the person’s abilities with the work environment and the requirements of the job. Direct placement intervention requires the aggressive marketing of the benefits of hiring people with disabilities to employers and the ability to supply employers with qualified candidates with disabilities using selective placement” (Chan, Bishop, Julie, Lee,& Chiu, 2011:71).

Penempatan tenaga kerja adalah **“penugasan kerja, sehingga tenaga kerja dapat memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya dan pemberi kerja pun dapat memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya”** (Jehani, 2008:4).

Penempatan kerja adalah **“proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, dan si karyawan mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan serta wewenang dan tanggung jawab yang diterimanya”** (Triharso, 2013:37).

Rubin & Roessler (2008) **“Job placement is referred to as a set of activities involved in locating a suitable job for VR consumers and getting them hired for the job”** (Chan, Bishop, Julie, Lee,& Chiu, 2011:71). **“Specifically, job placement assistance include job-seeking skills training, direct placement, job development, supported employment, and**

demand side job placement” (Chan, Bishop, Julie, Lee,& Chiu, 2011:71).

3. Memahami Alasan Penempatan Kerja

Tentu pekerja direkrut untuk bekerja, itu adalah alasan sederhana penempatan, dan hal tersebut adalah normatif. Artinya, setiap orang yang bergabung dengan organisasi maka harus mengambil peran. Namun peran tersebut disesuaikan dengan karakteristik pekerja sebagaimana pada saat melamar.

Ketika lowongan pekerja diumumkan, dan calon pekerja melamar, sesungguhnya telah diketahui proyeksi di mana pekerja tersebut akan bekerja dan tugas seperti apa yang akan dikerjakannya. Atas dasar itu, maka seseorang diuji apakah layak, apakah bisa, apakah berpengalaman, apakah berpengetahuan, apakah sesuai dengan keinginannya, dll. Bagi organisasi alasan-alasan tersebut merupakan dasar pengambilan keputusan penempatan.

Selain alasan-alasan teknis, penempatan sudah menjadi alasan strategis manajemen. Bahwa organisasi menyadari tujuan penempatan adalah untuk mencapai tujuan, maka setiap pegawai ditempatkan berdasarkan perencanaan strategis agar tercipta integritas antar bagian yang saling berkaitan, kemudian menciptakan efektivitas dan produktivitas. Sebagaimana prinsip dasar manajemen **“The right man on the right place”**. Untuk menciptakan kemajuan, langkah pertama adalah menempatkan orang-orang pada bagiannya. Maksudnya, bagian yang menjadi keahlian

pekerja, bagian yang mereka jiwai (sudah menjadi *fashion* pegawai), bagian yang mereka senangi, bagian yang mereka bisa bereksplorasi, dll.

4. Tujuan Penempatan Kerja

Organisasi percaya dan berharap banyak kepada pekerja, penerimaannya adalah tanggung jawab sebagai upaya mewujudkan tujuan organisasi, di antaranya:

a. Penempatan sebagai pemenuhan kebutuhan SDM

Terkadang banyak hal terjadi pada organisasi, yang melibatkan SDM, seperti:

9. Ekspansi bisnis

Seiring berkembangnya organisasi, maka dibutuhkan tambahan pekerja. Mereka direkrut, dilatih dan diberikan tanggung jawab untuk menjalankan kantor baru.

10. Pengunduran diri pekerja

Tidak semua pekerja ingin selamanya menjadi anggota organisasi. Banyak dinamika kehidupan yang mempengaruhi pekerja, dan dampaknya adalah berhenti. Dalam keadaan tersebut, organisasi akan merekrut orang-orang baru agar jabatan yang kosong terisi dan operasional berjalan seperti biasa.

11. Pensiun

Usia menjadi batasan setiap pekerja, dan hal tersebut berkaitan dengan produktivitas. Dalam menanggapi hal tersebut, maka organisasi akan

melakukan kaderisasi dengan menempatkan orang-orang baru yang pantas.

12. Penambahan pekerja

Semakin lama suatu organisasi berdiri, banyak hal yang berubah. Terkadang jajaran pimpinan menyadari bahwa beban-beban semestinya diminimalisir, maka menambah pekerja adalah salah satu jawabannya. Hal tersebut bertujuan agar operasional organisasi berjalan, agar efektivitas tercapai, agar rotasi berjalan, dan agar eksistensi organisasi tetap terjaga.

b. Penempatan sebagai pengembangan SDM

Terkadang pimpinan perlu mengujikan konsep. Bagaimana pekerja yang ada dikelola dan diarahkan, sehingga terbentuk pribadi pekerja yang produktif. Mereka berkembang, mereka semakin ahli, mereka semakin terbiasa, mereka semakin memahami tujuan organisasi, dll, itulah sesungguhnya mengapa penempatan ada.

5. Teknis Penempatan Kerja

Ada beberapa cara pimpinan melakukan penempatan kerja, misalnya:

a. Penempatan langsung

Sering kali pekerja baru langsung ditempatkan pada satu jabatan. Hal tersebut dilakukan, karena pimpinan menghendaki adaptasi yang cepat, di mana pekerja akan terlibat dan banyak belajar dari para senior.

Selain itu, pimpinan menghendaki hasil kerja, ingin melihat bukti dari hasil seleksi, apakah ia orang yang kompeten, apakah ia dapat diandalkan, apakah ia disiplin, apakah ia pribadi yang semangat dalam bekerja, dll.

Biasanya, metode langsung lebih mengedepankan praktek, sehingga akselerasi tercapai. *On the job Training*, dipandang lebih efektif bagi perkembangan pekerja, mereka dapat merasakan langsung bagaimana bekerja, bagaimana mengikuti perintah, bagaimana berinteraksi, dll.

b. Penempatan tidak langsung

Konsep penempatan tidak langsung umumnya terdiri dari dua bagian, di antaranya:

13. Pelatihan

Pada bagian tertentu seperti pengelasan, operasional mesin, kelistrikan, IT, komputerisasi, dll sering kali pekerja baru diberikan pelatihan terlebih dahulu. Mereka dikarantina selama beberapa bulan dengan diberikan pengetahuan dan simulasi teknis, dengan demikian terbentuk kompetensi. Keuntungan dari metode ini adalah bahwa pekerja benar-benar telah siap baik secara mental maupun kemampuan pada saat bekerja, dan dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan.

14. Pendidikan

Metode pendidikan sangat jarang dilakukan, kecuali pada bagian manajerial saja. Misalnya ada seorang kandidat yang diproyeksikan layak untuk menjadi pimpinan, oleh karena itu calon tersebut terlebih dahulu akan diberikan bekal pengetahuan. Dengan pengetahuan tersebut diharapkan ia mampu membawa kemajuan, ia mampu mempengaruhi para pekerja untuk berkinerja dan berprestasi, ia mampu membuat strategi yang memenangkan pasar, dll.

Akan tetapi, metode ini cukup menguras anggaran organisasi. Oleh karenanya, hanya orang-orang tertentu yang dipandang layak menduduki pucuk pimpinan di masa mendatang.

6. Strategi Penempatan Kerja

Pimpinan yang moderat akan melihat banyak aspek dalam penempatan, pertimbangannya mencakup lingkungan, keahlian bekerja, kemampuan sosial, kepribadian, dll, dengan sudut pandang tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu setidaknya beberapa rencana harus dilakukan di antaranya:

a. Simulasi

Simulasi semacam latihan atau tepatnya pemberian kesempatan untuk membuktikan kemampuan kerja. Misalnya, pimpinan memberikan tugas kepada kandidat untuk dievaluasi kinerjanya. Bagaimana caranya bekerja, bagaimana caranya bekerja sama, bagaimana sikap dan perilakunya, bagaimana antusiasnya, bagaimana

tanggapannya, dan lain sebagainya, kemudian pada waktu yang ditetapkan hasil kerjanya dinilai dan diputuskan apakah dikeluarkan, atau bekerja pada jabatan rendah, atau bekerja sebagai tenaga ahli, atau bekerja sebagai karyawan biasa.

b. Tantangan

Kandidat diberikan tugas untuk benar-benar membuktikan kemampuan lebih. Ia diuji bagaimana kecerdasan berpikirnya, apakah ia mampu melahirkan ide-ide, kreativitas, atau inovasi dalam menyelesaikan tugas. Di saat yang bersamaan ia pun diuji bagaimana kemampuan pengendalian dirinya, sikap sabarnya menghadapi masalah, ketelitian dan kecermatannya terhadap tugas, sikap optimis dan semangatnya dalam mencapai prestasi/target, dll.

Dengan kata lain, pimpinan hendak melihat bagaimana tingkat kecerdasan intelektual dan emosional pekerja. Sehingga ia dapat ditempatkan pada satu jabatan dan dapat menjalankan amanahnya dengan penuh tanggung jawab.

7. Faktor-faktor Penempatan Kerja

Di antaranya dimensi yang mempengaruhi penempatan kerja adalah:

a. Kebijakan

Penempatan dilakukan sesuai dengan instruksi pimpinan. Seorang pekerja hanya akan bekerja pada satu departemen/bagian berdasarkan surat perintah,

terlepas sesuai atau tidak, pantas atau tidak, sifatnya absolut (hierarki). Dengan kata lain, pimpinan mengendalikan manajemen secara penuh, termasuk siapa harus bekerja apa, dan siapa di mana.

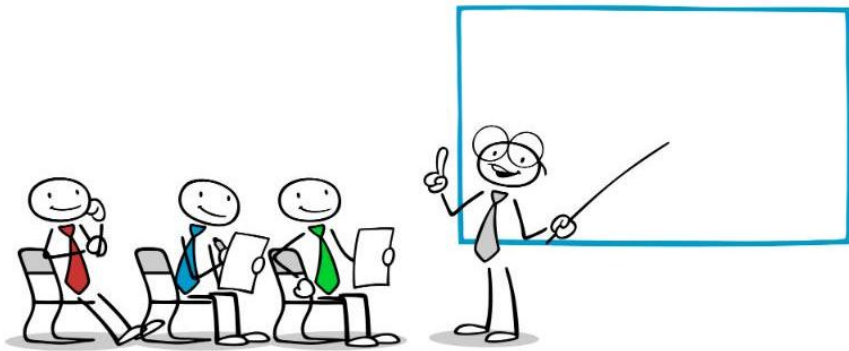
b. Kesesuaian kompetensi

Biasanya pimpinan melihat kemampuan pekerja, kemudian ia memutuskan di departemen/bagian mana ia bekerja. Hal tersebut dilakukan sebagai salah satu pendekatan di dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Kesesuaian karakter

Pada bagian operasional, sering kali pimpinan menempatkan pekerja baru hanya karena kepribadiannya. Hal tersebut diputuskan karena pada bagian operasional tidak diperlukan kompetensi khusus, melainkan kegigihan dan motivasi yang tinggi.

PELATIHAN KERJA



Sumber: trainingjournal.com/articles/opinion/why-management-training-doesn-work-and-what-you-should-be-doing-instead

Gambar 22. Pelatihan Kerja

1. Pelatihan Kerja

Dari sifatnya, pelatihan memiliki arti yang sederhana, yaitu:

Pelatihan itu belajar

Pelatihan itu praktek

Pelatihan itu uji coba

Pelatihan itu mencari tahu

Pelatihan itu mengembangkan

Pelatihan itu meralisasikan

Terlepas dari pengertian di atas, setidaknya setiap pekerja memiliki hak yang sama untuk berkembang, maju dan menjadi yang terbaik, tidak terkecuali pekerja baru atau lama, dan pelatihan diyakini sebagai caranya. Meski tidak ada jaminan seseorang menjadi yang terbaik setelah mendapatkan pelatihan, namun berkembang dan maju adalah capaian yang nyata.

Setidaknya pelatihan menjadi nutrisi bagi akal dan emosional. Pelatihan mengajarkan banyak hal yang dapat meningkatkan daya berpikir, sehingga meningkatkan kreativitas dalam bekerja. Pelatihan juga menghadirkan simulasi yang memperkuat pengalaman dan merangsang peningkatan keahlian, keberanian dan tekad di dalam bekerja. Sesungguhnya itulah esensi pelatihan, yakni:

- a. Meningkatkan daya berpikir
- b. Meningkatkan keterampilan
- c. Meningkatkan sikap dan perilaku
- d. Mereduksi dan memperbaiki kesalahan
- e. Meningkatkan kepercayaan diri
- f. dll

Dari sudut pandang organisasi, pelatihan adalah bagian dari rencana mencapai tujuan. Yang artinya organisasi sadar betul bahwa dunia sangat dinamis. Perubahan, kemajuan, dan persaingan tidak dapat diprediksi, hanya dengan mempersiapkan pekerja yang handal setidaknya dapat memberikan harapan. Harapan untuk bisa mengikuti, untuk

tidak tergerus oleh derasnya arus, dan untuk bisa berupaya sekuat tenaga agar tetap ada.

2. Teori Pelatihan Kerja

“Training was defined as a structured program provided by employers for their employees that is designed to permit employees to acquire to improve skills in the selected occupations. Training could given on the job, in a classroom or especially equipped training site, or, as in an apprenticeship program, through a combination off on-the-job experience and related classroom training” (US. Departemen of Labor, Bureau of Labor Statistic, and Employment and Training Administration, 1977:1).

Goldstein (1991) and Salas, Wildman, & Piccolo, (2009) **“training can be defined as a systematic process designed to impart attitudes, concepts, knowledge, rules, or skills in trainees, and to result in improved performance or other organizational outcomes of value”** (Kraiger, Passmore, Santos, and Malvezzi, 2014:207).

“Training is defined as a planned intervention that is designed to enhance the determinants of individual job performance, when the individual functions independently or as a member of a team” (Anderson, Ones, Sinangil, Viswesvaram, 2001:278).

“Training is a process of acquiring skills, concepts, and attitudes that are necessary for job performance. Training is more specific than learning. It is needed to improve the performance of specific tasks” (Bedny, 2014:117).

Noe et al. (1997) “define training **as a planned effort by a company to facilitate the learning of specific knowledge, skills, or behaviors that employees need to be successful in their current job**” (Kluge, 2014:155)

Apakah Perlu Pelatihan Kerja?

Perlu atau tidaknya pelatihan tergantung beberapa hal, di antaranya:

a. Kebutuhan

Maksudnya apakah ada sesuatu yang hendak dicapai, apakah ada sesuatu yang harus diselesaikan, apakah ada sesuatu yang ingin ditingkatkan, atau apakah ada sesuatu yang harus diatasi. Dengan kata lain, pelatihan dilakukan atas dasar keadaan, dan keadaan yang dimaksud adalah suatu tujuan yang hendak dicapai.

Selain itu, kebutuhan juga melihat perencanaan strategis, di mana pelatihan dilakukan sebagai upaya dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

b. Jenis Pekerjaan

Ada pekerjaan tertentu yang menuntut peningkatan keilmuan dan atau keahlian, seperti bidang keuangan, akuntansi, perpajakan, teknologi, mesin, dll. Maka tidak heran jika para pekerja pada bidang tersebut rutin diberikan pelatihan.

Keadaan tersebut mau tidak mau memaksa pimpinan memberikan skala prioritas. Bahwa pelatihan adalah kebutuhan dari tuntutan yang berpotensi menjaga

stabilitas, atau produktivitas, dan atau efektivitas organisasi.

c. Potensi SDM

Terkadang pelatihan diberikan karena ada sebagian pekerja yang cukup menonjol. Ia memiliki potensi atau bakat yang diprediksikan dapat menyelesaikan masalah-masalah, atau diprediksikan mampu memajukan perusahaan, dan atau diprediksikan mampu menjadi pemimpin di masa mendatang.

Pelatihan atas dasar ini biasanya bersifat normatif, artinya kegiatan yang diberikan lebih mengarah pada penguasaan manajerial. Bagaimana pengetahuan manajemen masa mendatang, bagaimana mengintegrasikan sistem manajemen yang handal, bagaimana mengatasi masalah secara otomatis, dll.

d. Kemampuan perusahaan

Pelatihan hanya dapat diselenggarakan jika ada anggaran. Oleh karena itu, tidak mudah bagi organisasi menyelenggarakannya, terlebih tidak ada jaminan hasil dari pelatihan, sering kali pimpinan ragu untuk memberikan anggaran. Maka tidak heran, terkadang pelatihan terselenggara hanya dengan konsep yang sederhana.

3. Apa Tujuan Pelatihan?

Tentu organisasi tidak akan membiarkan anggaran hilang tanpa hasil, pelatihan semata-mata batu pijakan agar para pekerja berkembang, di antaranya:

a. Meningkatkan keahlian kerja

Setelah mengikuti pelatihan, setidaknya para pekerja lebih terampil dalam bekerja. Mereka memiliki teknik baru dalam menyelesaikan tugas lebih baik.

b. Meningkatkan pengetahuan kerja

Hal yang pasti dari pelatihan adalah meningkatnya pengetahuan. Dengan bekal pelatihan, pekerja menjadi lebih kritis dan berani menerapkan konsep atau ide-ide.

c. Meningkatkan kinerja

Secara tidak langsung pelatihan dapat meningkatkan hasil kerja. Artinya, hasil pelatihan akan memperbaiki sikap dan perilaku kerja yang mengantarkan pada hasil lebih baik.

d. Tercapai produktivitas

Tujuan utama pelatihan adalah meningkatnya keahlian, dengan demikian para pekerja dapat memaksimalkan penggunaan peralatan kerja sehingga meningkatkan hasil kerja.

e. Mengatasi masalah

Dalam pelatihan dipelajari beberapa teknik kerja, adapun salah satu kegunaan hal tersebut adalah pekerja menjadi ahli di dalam menyelesaikan tugas dan mampu meminimalisir masalah.

4. Metode pelatihan

Pelatihan perlu diselenggarakan dengan baik agar hasilnya berpengaruh terhadap tujuan-tujuan yang hendak

dicapai, maka setidaknya pelatihan menggunakan metode ilmiah, di antaranya:

a. Murni praktek

Praktek adalah cara umum di dalam pelatihan, dan hasilnya dapat diandalkan. Metode ini sejak awal menekankan pada penguasaan kerja, yang menuntut fokus dan kesungguhan. Selain itu, selama pelatihan peserta hanya bergelut dengan tugas, bahkan tingkat kesulitannya melampaui pekerjaan sungguhan.

Orientasi dari metode ini adalah profesionalitas. Yang artinya benar-benar bisa bekerja, bisa mengoperasikan mesin dengan terampil, bisa mengatasi kendala-kendala, dll. Sehingga peserta benar-benar ditempa dan disibukkan dengan latihan yang berat.

b. Kasus

Cara pelatihan ini semi kontekstual. Di mana pelatihan menggunakan pendekatan yang lebih halus dari murni praktek. Misalnya, menggunakan media atau simulasi yang mendekati kenyataan sebesar 70% - 80%. Selain itu, metode ini juga menggunakan konsep *sharing* pengetahuan sehingga cara pelatihan lebih ringan.

Hal yang ditekankan dari metode ini adalah, tidak hanya bisa bekerja. Namun peserta dilatih untuk dapat mengintegrasikan pengetahuan dengan keahlian, sehingga dalam pelaksanaan tugas pekerja merasa lebih menikmati.

c. Tekstual

Pelatihan yang mengedepankan pengetahuan dan motivasi. Selama pelatihan pekerja mendengarkan konsep-konsep keilmuan yang tujuannya adalah meningkatkan pengetahuan dan semangat kerja. Selain itu, metode ini banyak mengemukakan contoh-contoh yang merangsang daya berpikir dan motivasi.

Metode ini mengusung konsep sederhana di dalam pelatihan, yakni kemampuan memaksimalkan akal dan potensi diri. Akan tetapi, selama pelaksanaan pelatihan peserta sangat dimanjakan dengan keramahtamahan pelatih, bahkan selama pelatihan terdapat permainan, musik, video, dll sehingga pelatihan terasa relaksasi.

Dari ketiga metode di atas, tentu kebutuhannya harus disesuaikan dengan keadaan dan siapa pesertanya. Jika pesertanya adalah bagian mesin atau IT maka lebih tepat menggunakan metode praktek murni. Namun lain soal jika pelatihan yang dimaksud adalah tenaga pemasaran, maka konsep tekstual lebih cocok.

5. Siapa saja yang harus diberikan pelatihan?

Secara prinsip yang berhak diberikan pelatihan adalah semua pekerja. Namun soal kapan dan bagaimana mekanismenya tentu disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

Sangat tidak mungkin, seluruh aktivitas organisasi berhenti, lantaran semua pegawainya mengikuti pelatihan.

Artinya, organisasi dengan kebijakannya akan menunjuk siapa-siapa saja yang dipandang layak, di antaranya:

a. SDM potensial

SDM potensial dipilih karena dipandang memiliki kemampuan lebih, bisa jadi karena alasan efisiensi. Karena organisasi harus menekan biaya, maka orang-orang yang dikirim mengikuti pelatihan adalah orang-orang yang piawai mengajarkan ilmu atau mentransfer pengetahuan, dengan demikian sesungguhnya seluruh pekerja tetap mendapatkan pelatihan.

b. SDM ahli

Maksudnya adalah tenaga inti dari suatu divisi atau bagian. Jadi, organisasi akan memilih orang-orang yang menonjol pada setiap divisi. Dengan alasan, mereka memiliki pengaruh bagi lingkungannya, sehingga diharapkan dapat membawa perubahan lebih baik bagi lingkungan kerja.

c. SDM berprestasi

Pada kasus ini, organisasi hanya akan memilih peserta pelatihan dari pegawai yang berprestasi. Artinya, pelatihan adalah program kompensasi berupa pengembangan diri bagi pekerja yang berkinerja tinggi. Dengan demikian, akan memacu semangat kerja pegawai lain.

6. Indikator Pelatihan Kerja

Pelatihan perlu dinilai sehingga ke depan penyelenggaraan pelatihan menjadi lebih. Adapun penilaian pelatihan dapat dilihat dari hal-hal berikut:

a. Kualitas SDM

Inti dari pelatihan adalah pegawai yang menjadi peserta. Jika kualitas SDM yang dikirim pelatihan baik maka mereka akan mengikuti pelatihan dengan sungguh-sungguh. Artinya, peserta akan menggunakan kecerdasannya untuk menyerap semua ilmu selama mengikuti pelatihan.

b. Kualitas Pelatihan

Yakni keseluruhan pelatihan dilakukan dengan baik sesuai dengan SOP, termasuk peserta, pelatih, fasilitas, dll

c. Metode pelatihan

Metode pelatihan berpengaruh terhadap suasana pelatihan. Yang artinya, peserta akan lebih tertarik dan mudah mendapatkan pengetahuan jika metode yang diterapkan bagus.

d. Sarana pelatihan

Yakni tempat pelatihan nyaman dan tersedia peralatan yang memadai serta lengkap.

PENDIDIKAN



Sumber: <http://eriksimple.blogspot.com/2013/01/8-macam-kecerdasan-manusia-yang-jarang.html>

Gambar 23. Pendidikan

1. Pendidikan dalam Organisasi

Organisasi tidak menganggap belajar formal adalah satu-satunya cara mengembangkan SDM. Terlebih biaya yang harus dikeluarkan untuk mengikuti pendidikan formal sangat mahal, dan hal tersebut dipandang kurang efisien. Belum lagi ada banyak pekerja di dalam organisasi, dan jika hal tersebut harus dilakukan tentu akan sangat membebani keuangan organisasi.

Bagi organisasi pendidikan adalah jalan mencerdaskan sumber daya manusia, dan pelaksanaannya dapat berupa:

- a. Pendidikan formal
- b. Pendidikan non formal
- c. Mencantumkan pendidikan sebagai syarat rekrutmen
- d. Menciptakan persaingan di lingkungan internal organisasi dengan memberikan tambahan insentif kepada pekerja yang memiliki tingkat pendidikan tertentu, sehingga mendorong pekerja lain untuk meningkatkan pendidikannya
- e. Menciptakan sistem golongan/peringkat berdasarkan tingkat pendidikan, lama bekerja, kompetensi dan jabatan.
- f. Mencantumkan tingkat pendidikan tertentu sebagai syarat kenaikan karier

Terlepas apa dan bagaimana pendidikan itu, namun pada prinsipnya harus dapat mengembangkan SDM. Arti berkembang yang dimaksud organisasi adalah:

- a. Berpikir cerdas
Pegawai memiliki pengetahuan yang luas dan daya analisa yang tajam.
- b. Kreatif
Pegawai berpikir positif, memiliki ide-ide atau gagasan yang cemerlang, dan solutif dalam menyelesaikan masalah.
- c. Inovatif
Berpikir ke depan dan mampu menciptakan kemajuan.

2. Teori Pendidikan

“Learning can be defined as relatively permanent changes in external behavior and cognitive processes due to experience. Learning sometimes is not sufficient for acquiring a required level of task performance. For example, a subject can perform a task with a satisfactory quality but he or she might need much more time than professionally acceptable” (Bedny, 2014:117).

“Educations defined as learning to apply facts and/or procedures, especially in contexts that differ from the context in which learning occurred, or in contexts that require an extension or repurposing of learned facts, then education is failing badly” (Bourne, 1995:66).

“Learning is defined as a naturalistic ongoing process of direct learning from life experiences contrasted with the systematic learning of formal science and education, the picture that emerges is that experiential learning is haphazard, unreliable, and misleading, and it must be corrected by academic knowledge” (Kolb, 2014:xx).

“Learning is defined as a change in knowledge and skills that leads to improved performance. This focus on deliberate learning contrasts with the incidental learning from task performance and experience that it is emphasized in research on the development of professional expertise” (Boshuizen, Bromme, Gruber, 2006:190).

“Learning is treated not as the outcome of change but as a process. In particular, workplace learning can be defined

as expanding human possibilities for flexible and creative action in contexts of work” (Merriam, 2011).

3. Konsep Pendidikan Organisasi

Seorang pimpinan yang visioner ia peduli terhadap perkembangan pegawainya. Bagaimana kemampuannya, bagaimana pengetahuannya, bagaimana kreativitasnya, dll. Ia peduli lantaran mengetahui informasi tentang masa depan organisasi, pimpinan tersebut menghendaki kebaikan-kebaikan yang ia ketahui didapatkan oleh pegawai, baik saat ini maupun di masa mendatang.

Untuk mendapatkan hal-hal tersebut, pegawai harus berkembang, harus lebih baik, harus meningkat, dan oleh karenanya pegawai tidak boleh berhenti belajar. Konsep pendidikan yang paling sederhana adalah belajar, di manapun kapan pun, dengan siapa, apa dan bagaimana prinsip tersebut harus dipegang teguh.

Faktanya, kompetensi pekerja meningkat karena belajar, pengetahuan pekerja bertambah karena belajar, naiknya kinerja karena akumulasi proses belajar, tercapainya prestasi karena tidak pernah menyerah untuk tetap belajar, dan balasan semua itu adalah penghargaan, kenaikan kompensasi, promosi, pemberian insentif, keterlibatan, dll.

Oleh karenanya, organisasi memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada seluruh pekerja untuk selalu belajar, baik belajar meningkatkan keahlian maupun pengetahuan, baik belajar sikap maupun perilaku kerja, baik belajar

pengalaman maupun kebijaksanaan, baik formal maupun non formal.

4. Pentingnya Pendidikan Bagi Pegawai

Sejujurnya organisasi tidak menempatkan pendidikan sebagai skala prioritas. Karena wilayahnya ada pada individu pekerja. Maka organisasi beranggapan, semestinya pekerja dengan penuh kesadaran meningkatkan:

a. Pendidikan formal

Di Indonesia tingkat pendidikan dipandang sebagai ukuran terdidik atau tidaknya seseorang, termasuk organisasi. Bahkan level pimpinan menunjukkan perlakuan yang berbeda terhadap pegawai yang berpendidikan tinggi. Hal tersebut lantaran, pegawai berpendidikan lebih kritis, berani dan dapat menunjukkan hasil yang lebih baik.

b. Menjadikan belajar sebagai gaya hidup

Nilai dari pendidikan adalah belajar, dengan menjadikan belajar sebagai gaya hidup maka sesungguhnya seluruh ruang kehidupan adalah lautan pengetahuan, terlebih di dalam organisasi. Banyak hal yang dapat dipelajari, misalnya belajar administrasi, belajar akuntansi, belajar komputer, belajar sikap disiplin, belajar berkomitmen, belajar bertanggung jawab, dan lain sebagainya.

Penjelasan di atas menegaskan, yang paling penting dari pendidikan adalah pengetahuan, dan bagi pegawai pengetahuan adalah kekuatan, yakni:

a. Kekuatan untuk berpikir kreatif dan inovatif.

- b. Kekuatan untuk meningkatkan sikap dan perilaku kerja yang dibutuhkan (akhlak: disiplin, komitmen, jujur, tanggung jawab, dll)
- c. Kekuatan untuk totalitas dalam bekerja.
- d. Kekuatan untuk meningkatkan kompetensi.
- e. Kekuatan untuk menjalin hubungan yang harmonis.
- f. Kekuatan untuk untuk berprestasi.
- g. Kekuatan untuk menjadi yang terbaik.
- h. Kekuatan untuk patuh terhadap perintah pimpinan.
- i. Kekuatan untuk semangat dalam bekerja.
- j. Kekuatan untuk optimis, cermat, dan hati-hati dalam bekerja.
- k. Dll

5. Dukungan Organisasi

Bentuk dukungan yang paling sederhana, yang dapat dilakukan organisasi adalah dengan:

- a. Memberikan izin

Adanya kebijakan yang membolehkan setiap pekerja untuk belajar, baik formal dan non formal. namun syarat dan ketentuan berlaku, yakni:

- Pekerja mengajukan surat atau menyampaikan secara verbal bahwa dirinya akan atau sedang mengikuti kegiatan belajar.
- Kegiatan belajar tidak mengganggu aktivitas organisasi.

- Kegiatan belajar tidak menyebabkan kerugian baik secara materil maupun non materil terhadap organisasi.
- Kegiatan belajar tidak mengganggu kinerja pegawai.

b. Memberikan dukungan

Secara tegas organisasi menyarankan para pegawainya untuk selalu belajar, di manapun dan kapan pun, baik formal maupun non formal. Organisasi pula memberikan kebijakan yang memberikan kemudahan bagi siapa saja yang belajar, baik kemudahan waktu, kemudahan menggunakan fasilitas/peralatan, dll

6. Dukungan Pimpinan

Sebagai orang yang sering berinteraksi dengan bawahannya, dukungan pimpinan sangat berpengaruh terhadap keadaan emosional pegawai. Dengan adanya pernyataan pimpinan yang menyarankan atau mendukung untuk terus belajar, maka secara langsung dapat membangkitkan motivasi/semangat. Terlebih jika pimpinan turut serta memfasilitasi, maka proses belajar akan lebih mudah, misalnya:

- a. Memberikan keleluasaan waktu
- b. Memberikan rekomendasi
- c. Memberikan pengecualian
- d. Memberikan peluang

7. Dukungan Lingkungan

Sejatinya pendidikan adalah soal tekad dan semangat, dan lingkungan adalah unsur yang paling berpengaruh terhadap motivasi belajar pegawai, misalnya:

- a. Adanya persaingan sehat untuk saling memotivasi agar berpendidikan tinggi. Di mana banyak pekerja yang melanjutkan pendidikan formal, mengikuti diklat, workshop, dan pelatihan tertentu, namun menariknya antar pegawai saling memotivasi untuk turut serta bersama-sama belajar.
- b. Keterbukaan dan keakraban antar pegawai dan antar departemen. Artinya terbangun hubungan sosial yang humanis dan harmonis, sehingga setiap pekerja sangat familiar dengan pegawai lain.
- c. Saling berbagi pengetahuan tentang pekerjaan, pengalaman, teknik atau cara mengoperasikan mesin/komputer. Artinya, semua bagian merasa senang mengajarkan pegawai lain yang ingin mengetahui atau memahami bagaimana proses kerja di bagiannya.
- d. Saling berbagi cara dalam mengatasi masalah. Artinya, para pegawai yang berpengalaman tidak segan-segan mengajarkan bagaimana mengatasi suatu masalah, dan atau memberitahukan solusi apa yang paling baik dalam mengatasinya.

8. Unsur Penting Pendidikan

Secara umum unsur utama pendidikan dalam organisasi terdiri dari dua faktor, di antaranya:

a. Faktor individu

Unsur individu menyangkut tekad, semangat, dan keinginan. Sejauh mana kepribadiannya gemar belajar, senang mempelajari hal-hal baru, berani menghadapi tantangan dan rintangan yang lebih sulit, antusias dengan *update* dan *upgrade*, selalu semangat meningkatkan kompetensi dan kepribadian, dll.

Dalam belajar faktor individu sangat menentukan, bahkan hampir sepenuhnya mengendalikan. Hal tersebut tidak terlepas dari asas belajar itu sendiri yaitu pengetahuan, dan tempatnya pengetahuan adalah jiwa (akal) sedangkan implementasinya bergantung pada suasana hati.

b. Faktor lingkungan

Lingkungan baik membawa pengaruh baik kepada pegawai lain, namun sebaliknya lingkungan buruk maka akan berpengaruh buruk. Faktor lingkungan memiliki andil yang besar terhadap semangat belajar, hal tersebut terjadi karena belajar dapat dilakukan jika terjadi interaksi dengan lingkungan (sesama pegawai).

9. Indikator Pendidikan

Agar mudah mengetahui capaian pendidikan maka perlu melihat ukuran-ukurannya, di antaranya;

a. Kualitas belajar

Ruh pendidikan adalah belajar, dan untuk melihat keberhasilan pendidikan dapat melihat bagaimana suatu proses belajar dilakukan, menggunakan metode apa, siapa yang mengajarkan ilmu, lebih banyak teori atau praktek, dan lain sebagainya.

b. Tekad belajar

Komponen belajar yang paling sensitif adalah tekad. Tekad berkaitan dengan semangat. Kuatnya tekad akan melahirkan kekuatan untuk semangat belajar, kekuatan untuk sabar belajar, kekuatan untuk fokus belajar, kekuatan untuk konsisten, dll.

c. Intensitas

Keberhasilan pendidikan dapat dilihat dari seberapa sering belajar, seberapa banyak latihan, seberapa rutin membaca dan berdiskusi, seberapa gigih mencoba, seberapa kuat diuji, dll. Dengan banyaknya intensitas belajar maka akan membentuk pengalaman yang melekat.

d. Konsistensi

Hal terakhir yang harus dimiliki dalam proses pendidikan adalah konsistensi. Artinya, tetap dan selalu belajar kapan pun dan sampai kapan pun, pantang menyerah, tidak menjadikan kekurangan sebagai alasan, dll.

PENGALAMAN KERJA



Sumber: <https://www.sutherlandshire.nsw.gov.au/Council/Careers/Work-Experience>

Gambar 24. Pengalaman Kerja

1. Tentang Pengalaman Kerja

Pengalaman itu kompeten (ahli)

Pengalaman itu profesional (mumpuni)

Pengalaman itu integritas (berkarakter)

Pengalaman itu visioner (berpikir masa depan)

Pengalaman itu solutif (berpikir mengatasi masalah)

Pengalaman itu kreatif

Pengalaman itu inovatif

Awalnya, pengalaman kerja berbicara tentang waktu belajar yang telah dilewati, baik disadari ataupun tidak. Namun di masa mendatang hal tersebut menjadi memori yang berguna dalam menjalani hidup lebih mudah. Tidak semua orang dapat menunjukkan bagaimana latar belakangnya dialalui, bagaimana kehidupan masa lalunya dijalani, di mana dan berapa lama bekerja, namun hal yang tidak dipungkiri bahwa hal tersebut menjadi cerita saat-saat ini. Terkadang ia menggambarkan bagaimana masa-masa sulit yang dihadapinya, sehingga kehidupan yang saat ini dijalani bak sebuah pengulangan hidup, tentu terasa lebih mudah, entah semacam perasan saja atau memang lebih mudah.

Fakta ini sering dijadikan bekal oleh sebagian pekerja, mereka menunjukkan keahlian yang teruji, mampu lebih baik, dapat memprediksikan, mampu memperlihatkan kekuatan karakter, dan lain sebagainya. Begitulah kebanyakan orang menggunakan pengalamannya. Maka tidak heran kemudian pengalaman dijadikan tren dalam profesionalitas kerja.

Sesungguhnya pengalaman adalah apa yang telah dilaluinya, terkadang buruk namun lebih banyak kebajikannya. Namun keduanya menjadi bekal bagaimana meningkatkan kemampuan menjalani hidup, kemampuan menjadi manusia yang lebih baik, kemampuan agar lebih dihargai, dan lain-lain.

Organisasi tidak naif dengan keahlian SDM yang berpengalaman. Faktanya, memang mereka dapat diandalkan karena mampu bekerja lebih baik, mampu mencapai target lebih banyak, mampu mengatasi masalah lebih cepat, dan

fakta lainnya. Kondisi tersebut bagi organisasi adalah bonus. Bahwa memiliki pekerja yang berpengalaman sekaligus berkompeten adalah anugerah.

Pandangan organisasi sendiri terhadap pengalaman sangat sensitif. Misalnya, organisasi hanya akan memberikan jabatan lebih tinggi hanya kepada orang yang dipandang berpengalaman (keahlian yang teruji). Contoh lain, pimpinan sering kali memberikan peluang hanya kepada pekerja yang dinilai mampu bekerja, yakni mereka yang kapasitasnya diakui (berpengalaman). Dengan kata lain, deskripsi pegawai/karyawan berpengalaman adalah:

- a. Kompeten (ahli dalam bekerja), di mana hal tersebut dicapainya setelah melalui serangkaian pelaksanaan tugas yang didasari kecerdasan dan kesabaran dalam kurun waktu tertentu dan intensitas yang tinggi.
- b. Profesionalitas (bertindak profesional), di mana pekerja telah melalui proses belajar yang memakan waktu sehingga terbentuk suatu sikap dan perilaku kerja yang diakui.
- c. Integritas (akhlak), di mana pekerja sejak dini telah melatih diri bagaimana berpegang teguh pada prinsip, menjalankan nilai-nilai, beretika, dan tidak melanggar norma-norma.

Sering kita jumpai pekerja yang berpengalaman cenderung tenang, hati-hati, bijak dalam mengambil kesimpulan, gagasannya solutif, dll. Namun berbanding terbalik dengan orang yang belum berpengalaman atau tidak

pandai belajar dari pengalamannya, mereka lebih agresif, ceroboh, tergesa-gesa, dan sering melakukan kesalahan, terlebih tidak memperdulikan perasaan orang lain.

2. Pendapat Ahli

“Rajguru defines work experience **as a participation In productive work In school, In the home, in the workshop, on a farm, in a factory or in any productive situation** (Krishnamurthy, 2007:13). Report of the Education Commission (1964) states work experience involves participation in some form of productive work under conditions approximating to those found In real life situations” (Krishnamurthy, 2007:13).

“The National Policy of Education (1986) defined work Experience, viewed **as a purposive and meaningful manual work, organized as an integral part of the learning process and resulting into either goods or services useful to the community, Is considered as an essential component at all stages of education, to be provided through well structured and well-graded programme**” (Krishnamurthy, 2007:13).

“Work experience as defined by Fischer **is clearly a way of developing competence through action; this is consistent with more general results about ‘learning by doing’, and ‘experiential learning’**. From our point of view, however, it leaves unanswered the question of the conditions under which work process knowledge and professional

competence may develop from practice” (Boreham, Fischer, & Samurçay, 2003).

3. Pengalaman Kerja bagi Organisasi

Pandangan organisasi terhadap pengalaman tidak hanya melihat dua hal utama:

a. Waktu

Melihat pegawai dari lamanya bekerja. Pertama harus diakui, bahwa lamanya bekerja adalah bukti bahwa seseorang memiliki pengalaman, namun apakah pengalaman tersebut bersifat kompleks dan tajam? Maksudnya, apakah betul pekerja tersebut memiliki kualitas setara dengan waktu yang telah dihabiskannya, jangan-jangan ia adalah pekerja level bawah, jangan-jangan selama ia bekerja kurang berkontribusi, dll.

b. Jabatan Terakhir

Hal kedua yang harus diakui adalah jabatan. Tingginya jabatan terakhir adalah bukti bahwa seseorang memiliki kompetensi yang baik, dan hal tersebut adalah pengalaman yang luar biasa. Namun, masih ada pertanyaan yang perlu diuji, misalnya apakah jabatan yang terakhir dimiliki adalah murni dicapai karena kualitas kerja atau ada alasan lain? Misalnya memiliki hubungan emosional/sosial yang baik, atau karena pegawai senior.

Di zaman modern ini, organisasi telah menggunakan kriteria tambahan, yakni berupa karakteristik. Bahwa dua hal di atas adalah penilaian performa, namun untuk menguji

kualitasnya maka perlu dilihat karakteristiknya, karena sifat tidak bisa dimanipulasi. Bagaimana kecerdasan berpikirnya, bagaimana kewibawaannya, bagaimana mentalnya, bagaimana sifat humanisnya, dll. Selain itu, melihat karakteristik dari pegawai adalah bagian yang penting untuk bisa beradaptasi dengan organisasi.

Sebagian besar pimpinan, melihat pengalaman dari beberapa aspek, di antaranya:

a. Kecerdasan

Artinya, pegawai mampu memaksimalkan potensinya dengan mudah belajar dan menguasai pekerjaan. Mereka tidak mudah menyerah dan gigih dalam berusaha untuk memposisikan diri pada beban kerja yang tinggi. Dengan demikian, ia mampu menggantikan waktu dengan intensitas.

b. Kepekaan

Artinya, pekerja mudah beradaptasi dengan lingkungan. Ia mudah membaca apa yang diinginkan organisasi/pimpinan, ia dapat bereaksi dengan cepat dalam bekerja, ia tahu cara-cara yang lebih efektif, ia memprioritaskan efisiensi anggaran, dll.

c. Karakteristik unik

Artinya, pekerja memiliki kepribadian baik dan hanya ia yang memilikinya, ia berpikir positif, selalu bersemangat, jujur, sabar, bertanggung jawab, tidak pamrih dalam bekerja atau hitung-hitungan, ramah, suka melakukan kebersihan, dll.

Hal-hal tersebut di atas adalah nilai dari pengalaman kerja, yang jauh lebih penting dari sekedar waktu atau jabatan. Mengingat dunia organisasi sangat dinamis, maka akan relevan jika konsep pengalaman dilihat dari nilainya. Selain itu, dengan nilai-nilai pengalaman tersebut adalah hal yang paling dengan dengan tujuan organisasi.

Terkadang pemimpin melakukan kesalahan dalam melihat pengalaman kerja, misalnya:

a. Pengalaman dilihat dari popularitas

Kesalahan fatal organisasi adalah ketika merekrut pekerja namun dilihat dari ketenarannya, tanpa mengujinya terlebih dahulu. Misalnya karena ia mantan direktur perusahaan BUMN, ia mantan pegawai Kementrian Keuangan, dll.

b. Pengalaman kerja dilihat dari citra

Kesalahan lain yang sering terjadi karena melihat anggapan. Misalnya Karena ia lulusan kampus ternama, karena ia anak orang pintar, karena ia memiliki nilai tertinggi, dll, tanpa mengujinya terlebih dahulu.

c. Pengalaman kerja dilihat dari rekomendasi

Keputusan yang paling buruk adalah ketika pimpinan mempekerjakan orang karena penunjukkan. Meskipun dasar keputusannya tidak sepenuhnya salah, namun menerima sebelum menguji adalah kesalahan fundamental.

4. Pengalaman Kerja bagi Pegawai

Bagi pegawai pengalaman adalah anugerah, di mana:

- a. Dengan pengalaman berarti ia berpengetahuan
Dengan pengetahuan yang luas dan dalam, maka akan banyak organisasi yang menginginkannya. Bahkan tidak sedikit pimpinan yang menawarkan kesempatan lebih baik.
- b. Dengan pengalaman berarti kompeten
Bagi organisasi bisa bekerja adalah tiket, dan jika ada seorang pekerja yang memiliki kompetensi lebih maka akan mudah mendapatkan promosi, akan mudah menjadi pimpinan, akan mudah mendapatkan kesejahteraan dll.
- c. Dengan pengalaman berarti berkarakter
Pekerja adalah pribadi yang menjunjung tinggi nilai-nilai, etika dan norma. Ia menjadi teladan dalam kebaikan, selalu menghargai waktu, patuh pada aturan dan perintah pimpinan, ramah dan sopan kepada rekan dan pimpinan, jujur dan bertanggung jawab, pekerja keras dan loyal.
- d. Pengalaman itu visioner
Pekerja menunjukkan pribadi yang optimis, kerjanya berorientasi pada target dan prestasi, berani mencoba hal-hal baru, berani mengemukakan ide dan gagasan, berani menyampaikan kritik dan saran, dll.
- e. Pengalaman itu solutif
Sudut pandangnya adalah menyelesaikan masalah, bukan memikirkan masalah. Ia selalu mencari celah dari kesulitan dan rintangan, ia selalu berupaya

menghadirkan alternatif, ia selalu hadir sebagai penengah.

f. Pengalaman itu kreatif

Pengalaman menjadikan pribadi pekerja yang berpikir kritis, penuh dengan ide-ide, konsep, dan menghadirkan cara-cara sederhana yang lebih baik.

g. Pengalaman itu inovatif

Pengalaman menjadikan pekerja orang yang berpikir tentang kemajuan, berpikir tentang efektivitas, berbicara bagaimana mencapai efisiensi, berusaha mereduksi beban dan resiko, dan berbicara bagaimana maju.

5. Indikator Pengalaman Kerja

Persepsi yang harus dibangun ketika menilai pengalaman adalah asal katanya, pada konteks apa “pengalaman” diucapkan. Sering kali orang mengatakan “wah ini ahlinya dalam masalah komputer”, karena ia mampu memperbaiki komputer. Sesungguhnya hal tersebut terjadi karena sudah banyak komputer yang telah ia perbaiki, dan itu disebut dengan pengalaman.

Maka dari pada itu, pengalaman dapat diidentifikasi dari beberapa ukuran di bawah ini:

a. Tingkat pengetahuan

Tingkat pengetahuan seseorang dapat menjelaskan seberapa lama ia belajar, seberapa sering ia membaca, jenis buku atau pengetahuan apa saja yang telah dipelajarinya, bagaimana cara berpikirnya, bagaimana daya analisisnya, dan lain sebagainya.

b. Tingkat keahlian

Faktanya orang ahli disebut orang yang berpengalaman, memang kenyataannya orang ahli karena ia sering praktek, ia sering bekerja, ia sering menyelesaikan masalah atau kasus, ia sering menghadapi masalah, dan lain sebagainya.

c. Tingkat karakteristik

Kata-kata bijak, sabar dan santun tidak terjadi dengan sendirinya, banyak orang yang mempelajari dan mempraktekkan hal tersebut sejak kecil. Bahkan ada sebagian orang selama proses latihannya mengalami penderitaan. Karena itu ia dapat memahami kehidupan.

KOMUNIKASI



Sumber: <https://www.thepatriots.asia/seni-bercakap-yang-semua-harus-tahu/>

Gambar 25. Komunikasi

1. Komunikasi Organisasi

Banyak orang keliru dalam memaknai komunikasi organisasi. Sebagian besar melihat dari perspektif komunikasi sosial, sehingga condong pada pemaknaan sifatnya atau cara di dalam komunikasi. Sesungguhnya komunikasi organisasi bersifat formal, dan bentuknya berupa:

- a. Perintah
- b. Delegasi
- c. Koordinasi
- d. Supervisi

Sedangkan komunikasi sosial fokus pada caranya, di mana sifatnya mengikat pada:

- a. Nilai-nilai
- b. Norma
- c. Etika

Namun, jika seorang pimpinan memahami prinsip dasar dari komunikasi adalah pemahaman. Maka pada saat mengomunikasikan organisasi hendaknya ia membawa sifat-sifat komunikasi sosial, yakni menggunakan tata bahasa yang baik, menahan emosi, menggunakan intonasi yang variatif, narasinya sistematis, dan lain sebagainya.

Tentu kondisi di atas tidak mudah dalam mempraktekannya. Tergantung beberapa hal, di antaranya:

- a. Watak
- b. Latar belakang
- c. Keadaan
- d. Jabatan
- e. Status

Kendati demikian, fokus dalam membangun komunikasi adalah ciri dari manajemen puncak. Para pimpinan selalu membawa gaya komunikasi yang lembut. Maksudnya, membangun narasi yang singkat namun menyentuh pada bagian pokok, dan seseorang yang menjadi lawan bicara dapat mudah dengan memahaminya.

Selain itu, ciri khas dari komunikasi efektif adalah ekspresi. Pimpinan dapat memunculkan emosionalnya dengan tepat, sehingga respons pegawai adalah sensitivitas, yakni tingginya tingkat pemahaman yang memunculkan reaksi ideal, seperti segan, malu, menghargai, takut, dan lain-lain.

2. Aturan Komunikasi dalam Organisasi

Tentu efektivitas akan terjadi jika komunikasi berjalan dengan baik. Oleh karena itu, beberapa aturan harus dipatuhi, misalnya:

a. Proporsional

Pada saat menyampaikan komunikasi pimpinan memperhatikan ruang lingkup, konteks dan mempertimbangkan waktu. Bahwa pembicaraan tidak melebar atau terlalu banyak basa basi yang menurunkan respons fokus, sehingga dapat mengganggu khidmat di dalam memahami pekerjaan.

Dengan kata lain, kemampuan menyampaikan formal menjadi penekanan utama dalam proporsionalitas komunikasi. Bahwa bicara harus sesuai dengan tema, sesuai dengan keadaan, sesuai dengan kondisi pegawai, sesuai dengan waktu yang tersedia, dll.

b. Lugas

Sifat komunikasi organisasi harus jelas, rinci dan efektif. Artinya, komunikasi lebih menekankan bagaimana penjelasan teknis kerja dapat dipahami secara mudah, tidak terlalu menggunakan bahasa humor atau lainnya. Namun sesekali dapat diselipkan bahasa ringan sebagai penyeimbang dari kejenuhan.

c. Normatif

Maksudnya seseorang komunikator harus menggunakan bahasa struktur dalam organisasi. Jika konteksnya perintah maka gaya komunikasi yang dibangun adalah

perintah, begitu pula dengan pengawasan maka gaya komunikasinya harus pengawasan. Jangan sampai kontradiksi, karena akan mengakibatkan kesan berlebihan atau sebaliknya, sehingga dipersepsikan tidak baik oleh pegawai.

3. Definisi Komunikasi

“Communication defined to denote a process that comprises two separate objects. Keith Davis shows that communication **as ‘the nervous system of an organized group, providing the information and understanding necessary for productivity and morale; and as the transfer of information and understanding from one person to another’** (Annan-Prah, 2015).

“Communication is the life blood of any organization and its main purpose is to effect change to influence action. In any organization the main problem is of maintaining effective communication process. The management problem generally results in poor communication” (Bisen and Priya, 2009:2).

“Communication may be defined as interchange of thought or information between two or more persons to bring about mutual understanding and desired action. It is the information exchange by words or symbols. It is the exchange of facts, ideas and viewpoints which bring about commonness of interest, purpose and efforts” (Bisen and Priya, 2009:2).

Louis A. Allen “defines communication **is the sum total of all the things that a person does, when he wants to create an understanding in the mind of another**. It involves a systematic and continuous process of telling, listening and understanding. Therefore, the main purpose of communication is to inform, or to bring around to a certain point of view or to elicit action” (Bisen and Priya, 2009:2).

4. Tujuan Komunikasi

Komunikasi ada karena beberapa alasan, namun yang pasti terbangun interaksi yang baik, misalnya:

a. Sebagai informasi

Sesuai dengan sifatnya, maka tujuan pertama komunikasi adalah informasi. Artinya, ada hal-hal yang harus diketahui sehingga dapat ditindaklanjuti baik dalam bentuk keputusan maupun tindakan.

Selain itu, sifat informasi berarti jaringan. Artinya, pengetahuan-pengetahuan yang di dapat harus juga dapat dibagikan secara utuh kepada pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga pengambilan keputusan dan tindakan sama.

b. Sebagai perintah

Sifat komunikasi organisasi adalah perintah. Maka komunikasi yang dimaksud adalah kata perintah yang menggerakkan seluruh pegawai untuk bekerja pada satu komando. Bahwa semuanya melakukan tugas sesuai instruksi dan perintah pimpinan, bahwa semuanya

mengikuti ketentuan/SOP yang telah dibuat, sehingga tercapai tujuan bersama.

c. Sebagai kesatuan

Komunikasi ada sebagai kebersamaan. Baik pimpinan maupun pegawai adalah keluarga. Pekerjaan adalah aktivitas yang menjembatani satu sama lain saling bekerja sama, saling berinteraksi, saling berkomunikasi dan saling bersosial. Dengan komunikasi yang baik, maka semua anggota organisasi saling mendukung dan saling mengajak pada kemajuan.

d. Sebagai evaluasi

Komunikasi ada untuk dapat melihat bagaimana pekerjaan dilaksanakan, jika tidak mengerti dapat bertanya dan saling mengajari. Komunikasi juga dapat berupa penilaian yang pengawasan yang mengendalikan dan menjaga agar tugas-tugas berjalan sebagaimana mestinya.

e. Sebagai pengaruh

Komunikasi merupakan bagian dari cara pimpinan mempengaruhi bawahan. Tidak dapat dipungkiri, kata-kata dapat membius dan mempengaruhi emosional seseorang. Jika pimpinan dapat membangun narasi yang penuh makna maka dapat membangkitkan semangat kerja pegawai.

f. Sebagai pembelajaran

Komunikasi juga sebagai sarana penyampaian ilmu. Sangat sulit, jika informasi atau pengetahuan tidak

disampaikan lewat komunikasi. Hakikatnya, komunikasi dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan lawan bicara.

g. Sebagai pembentukan citra

Gaya komunikasi juga dapat membentuk citra. Artinya, kewibawaan pimpinan akan terlihat ketika ia berbicara. Terlebih pada saat menggunakan ekspresi, tentu keadaannya sangat emosional, sehingga para pegawai dapat terbawa pada alam idealisme atau emosionalitas pimpinan.

5. Komunikasi efektif

Komunikasi efektif dalam organisasi adalah komunikasi yang memuat konten sebagai berikut:

a. Membicarakan teknis

Bagi organisasi komunikasi efektif jika obrolan yang dibangun adalah soal pekerjaan (apa dan bagaimana pekerjaan dilakukan). Organisasi meyakini semakin sering pekerjaan dibicarakan maka akan menjadi hal biasa, dan akan banyak pekerja yang juga dapat mengerjakannya.

b. Proporsional

Komunikasi yang disampaikan sesuai keadaan, sesuai pekerjaan, narasi yang dibangun disesuaikan dengan karakteristik pekerja, lugas, tegas, rinci, dan tidak meluas.

c. Ekspresi

Dalam menyampaikan mampu membawa suasana yang khidmat. Artinya, pembicara menggunakan seluruh potensi tubuh untuk dapat memperkuat apa yang disampaikan, baik penekanan, gerakan ataupun keyakinan serta logika-logika.

6. Bentuk-bentuk Komunikasi

Setidaknya komunikasi yang dipahami tidak hanya panca indra bicara, misalnya:

a. Berbicara

Bentuk komunikasi yang paling umum adalah berbicara. Dengan suara yang dipahami maka orang dapat mengerti apa yang dimaksudkan lawan bicara.

b. Sikap

Dalam interaksi sikap cukup terlihat jelas. Bahkan, sikap hal yang paling dapat dipercaya dibandingkan kata-kata. Misalnya acuh, menandakan orang tidak peduli, maka komunikasi harus dihentikan. Contoh lain ceria atau semangat, pada saat kondisi antusias komunikasi hendaknya dimaksimalkan sehingga apa yang disampaikan dapat diterima secara utuh.

c. Perilaku

Terlambat adalah bahasa perilaku yang menjelaskan bahwa pegawai kurang disiplin, atau perilaku rajin membersihkan ruangan menunjukkan pegawai tersebut orang yang menyukai kebersihan, dan masih banyak contoh lain. Dari perilaku, menggambarkan bagaimana sesungguhnya seseorang tersebut.

d. Simbol

Menggunakan simbol adalah cara lain dari komunikasi. Umumnya penggunaan simbol diperuntukkan mempermudah pemahaman dalam tim kerja.

7. Cara Berkomunikasi

Dalam berkomunikasi hal yang diperlukan adalah kesederhanaan. Artinya jika mau bicara maka bicaralah, jika bersikap maka bersikaplah yang wajar, jika berperilaku maka berperilakulah yang baik, dll. Tidak perlu menjadikannya kompleks, cukup melakukan. Namun demikian tidak berarti melanggar etika dan tata kesopanan. Agar orang lain menghargai, mendengarkan pembicaraan, dan memahami gaya komunikasi kita maka berbahasa yang baik adalah keniscayaan.

Hal lain yang juga diperlukan adalah cerdas dan emosional. Artinya, bahwa komunikasi persoalan interaksi, maka menggunakan perasaan sangat penting agar tidak menyinggung orang lain. Selain itu, cerdas dalam berkomunikasi adalah nilai tambah, agar lawan bicara merasa antusias karena penyampaian yang dilakukan menarik.

8. Indikator Komunikasi

Komunikasi efektif dapat dinilai dari beberapa hal, di antaranya:

a. Kelengkapan informasi

Suatu komunikasi dikatakan baik jika disampaikan secara lengkap, sehingga penerima dapat memahami secara utuh.

b. Cara penyampaian

Hal ini berkaitan dengan kepiawaian komunikator tentang penggunaan kata, tata bahasa, kesopanan, ekspresi, dan keyakinan, sehingga audiensi terbawa suasana, tertarik dan menjadi pendengar yang baik.

c. Isi komunikasi

Substansi komunikasi harus baik, maksudnya apa yang dikomunikasikan bersifat informatif, yakni sesuatu yang enting, bermanfaat dan berkontribusi. Dengan demikian audiensi mendapatkan pengetahuan, dapat mengerjakan tugas dengan baik, dan tidak terhindar dari sanksi.

DUKUNGAN ORGANISASI



<https://www.spectrumcare.org.nz/practice-framework/active-support/>

Gambar 26. Dukungan Organisasi

1. Dukungan Organisasi

- a. Bahagia itu ketika hasil kerja dihargai
- b. Bahagia itu jika pimpinan perhatian, peduli, dan memahami
- c. Naik gaji itu menyenangkan

- d. Ruang kerja yang bersih dan sejuk itu membuat suasana hati tenang
- e. Tersedianya fasilitas itu memudahkan pelaksanaan tugas.

Meski perasaan tidak termasuk bagian dari ruang lingkup organisasi, akan tetapi perasaan mempengaruhi kinerja pegawai. Kondisi ini menegaskan, bahwa dalam prakteknya pimpinan harus mempertimbangkan suasana hati pekerja, dengan tidak memperlakukan pekerja sebagai alat atau mesin, tidak menganggap pekerja sebagai kelas rendah, tidak berlaku diskriminasi, dan lain-lain. Namun sebaliknya, pimpinan harus menjadikan pekerja sebagai mitra, pimpinan akrab dalam bergaul/bersosial dengan pekerja, pimpinan hadir sebagai pelindung yang memperjuangkan kesejahteraan pegawai, dll.

Bagi organisasi memberikan dukungan bukan semata-mata karena hubungan sosial, lebih dari pada itu memberikan dukungan adalah keniscayaan. Artinya:

- a. Mendukung pekerja berarti mendukung peningkatan produktivitas dan kinerja.
- b. Mendukung pekerja berarti ikut menciptakan efektivitas dan efisiensi.
- c. Mendukung pekerja berarti organisasi bersungguh-sungguh mewujudkan visi dan misi.
- d. Mendukung pekerja berarti mendukung percepatan pertumbuhan dan kemajuan.
- e. Mendukung pekerja berarti berupaya meningkatkan daya saing.

- f. Mendukung pekerja berarti peka terhadap dinamika dan perubahan.
- g. Mendukung pekerja berarti.

2. Definisi Dukungan Organisasi

Slevin and Pinto (1987), “organization support is defined **as the willingness of top management to provide the necessary resources and authority or power for project success**. It has been identified as the most important and crucial success factor” (Nandakumar, Jharkharia, & Nair, 2014:171).

Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, (1986) “organization support has been defined **as employee beliefs concerning the extent to which the organization values their contribution and cares about their well-being**”. Rhoades & Eisenberger (2002) “states organization support emphasizes the role of the organization in satisfying employees’ social and emotional needs, and employees’ beliefs that they will be supported and rewarded by the organization by performing in ways that benefit the organization” (Jex and Britt, 2014:281).

Zhou and George (2001) “Organizational support has been defined **as the extent to which an employee perceives that the organization encourages, respects, rewards, and recognizes employees who exhibit creativity**” (Zaituouni and Ouakouak, 2017:141). Scott and Bruce (1994), “employee in an organization who perceive that their creative behavior is strongly supported and valued will be more likely to use their

creative thinking to realize performance gains to the organization” (Zaituouni and Ouakouak, 2017:141).

Amabile and Gyskiewicz (1987), “when employees perceive that management welcomes creative behaviors, encourages suggestions for improvements, and considers employees’ inputs meaningful, they are more likely to reciprocate with increased commitment, more loyalty, and enhanced performance” (Zaituouni and Ouakouak, 2017:141).

3. Karakteristik Dukungan Organisasi

Dukungan itu bersifat paket, artinya terdiri dari dua hal substansi, yaitu:

a. Bersifat normatif

Dukungan harus sesuai dengan keorganisasian. Bahwa semua jenis dan turunan dukungan harus berkaitan dengan kemajuan organisasi, harus berkenaan dengan efektivitas manajemen, dll. Dengan kata lain, dukungan normatif adalah sesuatu yang memang sudah menjadi kewajiban organisasi, seperti penyediaan fasilitas dan peralatan kerja, pemberian kompensasi dan penghargaan, membangun sistem manajemen dan teknologi informasi, dll.

b. Bersifat sosial organisasi

Dukungan organisasi harus menyentuh aspek sosial. Artinya, bahwa organisasi adalah wadah di mana ada banyak kehidupan yang bergantung padanya. Oleh karena itu perlakuan dukungan atau teknis dukungan harus mengedepankan sifat-sifat humanis, sehingga

organisme yang ada akan melakukan hal yang sama (berkinerja, berprestasi, produktif, dll).

Selain sifatnya, bentuk dukungan organisasi yang paling besar pengaruhnya adalah kebijakan, karena:

a. Mengikat secara hukum

Dukungan organisasi berupa kebijakan, merupakan antibodi atau imun bagi pekerja, karena kebijakan bersifat mengikat secara hukum, yang artinya hak-hak pekerja dilindungi secara hukum, sehingga tidak terjadi tindakan diskriminatif, kesewenangan dan merugikan pekerja.

b. Menjangkau seluruhnya

Dukungan berupa kebijakan dapat menjangkau seluruh lapisan pekerja, baik tingkat operasional maupun manajerial. Bahwa semuanya diperlakukan adil sesuai dengan kedudukannya masing-masing.

c. Dampaknya signifikan

Dukungan berupa kebijakan bersifat memaksa, sehingga tidak ada alasan atau celah bagi siapa pun untuk berlaku buruk kepada pegawai lain atau menghilangkan kebaikan orang lain. Selain itu, penerapannya nyata dan tidak parsial.

d. Berlaku dalam waktu yang panjang

Umumnya kebijakan dibuat untuk kurun waktu yang lama. Karena dalam pembuatannya telah mempertimbangkan aspek-aspek strategis yang

menguntungkan organisasi dan kehidupan di dalamnya di masa-masa mendatang.

4. Bentuk Dukungan Organisasi

Di era digital bentuk dukungan organisasi secara konseptual dapat dilihat pada dua hal, di antaranya:

a. Dukungan teknologi

Saat ini pekerja sudah dapat mencetak dokumen dengan *printer*, sudah dapat mengirim tugas dengan email, berkoordinasi dengan WA, rapat melalui telekonferensi, bahkan transaksi dapat dilakukan di manapun dengan aplikasi m-banking/e-banking. Ini satu hal yang menunjukkan bahwa organisasi mendukung penuh kelancaran kerja pegawainya. Organisasi, berupaya agar pekerja fokus tanpa terhambat kendala, organisasi ingin pegawainya menikmati pekerjaan sebagai sebuah pengalaman hidup yang menyenangkan, organisasi ingin pegawainya tumbuh dan berkembang, dll.

Bagi pegawai dukungan di atas adalah bagian dari tantangan kehidupan, bagian yang mendorong agar terus belajar dan beradaptasi, bagian yang memacu diri untuk terus berkembang dan mengikuti kemajuan teknologi, agar di kemudian hari dapat meraih masa depan.

Setidaknya dukungan teknologi membuka mata pekerja untuk terus meningkatkan kualitas diri, agar tidak tergerus oleh kemajuan zaman. Pekerja lebih berani

menghadapi persaingan, pekerja lebih tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, pekerja lebih tangguh dalam menyelesaikan permasalahan, dll.

b. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen terdiri dari:

- Kebijakan

Dukungan organisasi tertuang secara tertulis dan bersifat formal, dan di dalamnya secara jelas dan tegas mengatur kewajiban dan hak pekerja dengan adil. Kebijakan membantu legitimasi fungsi dan peran pegawai di dalam organisasi, sehingga segala bentuk hak-haknya dijamin.

- Aturan

Dukungan organisasi tercermin pada aturan-aturan yang berlaku, bahwa nilai-nilai yang ada merupakan upaya membantu pekerja di dalam kemudahan dan kemajuan bersama. Aturan membantu pekerja dalam kejelasan tugas, yakni tentang tata cara dan prosedur di dalam bertugas.

- Peran pimpinan

Pimpinan adalah perwakilan organisasi yang tugas utamanya adalah memimpin, arti pemimpin adalah orang yang membantu para pegawai melaksanakan tugas (*planning, organizing, actuating, controlling*) dengan tata cara humanis, yakni menjalin interaksi dan komunikasi yang baik.

5. Dampak Positif Dukungan Organisasi

Perlakuan yang baik tentu akan melahirkan respons yang baik pula, hal yang sama juga terjadi pada organisasi. Cara organisasi memperlakukan pegawai, disadari atau tidak akan dinilai, dan pegawai akan memberikan responsnya.

a. Respons positif

Ciri utama respons positif adalah pegawai akan membanggakan organisasi dengan menceritakan hal-hal baik. Kemudian secara pribadi, pegawai tersebut dalam keseharian kerjanya dipenuhi oleh sikap semangat, totalitas dan loyal.

b. Respons negatif

Yakni pegawai akan membangun narasi yang kurang baik bagi organisasi dan berpotensi melahirkan perilaku buruk serta berpengaruh terhadap pekerja yang lain. Tentu dalam jangka panjang dapat merusak citra dan lingkungan organisasi di masa mendatang.

Dari kedua hal di atas, tentu setiap organisasi berharap berada pada sisi yang baik, di mana kehangatan dan kekeluargaan tercipta. Organisasi hadir sebagai tempat bernaung bersama, mencari kehidupan bersama, bekerja bersama, sukses bersama, menikmati hasil bersama, dan lain sebagainya. Bahkan bila perlu, organisasi dijadikan salah satu tempat tujuan hidup, sehingga setiap orang yang ada di dalamnya berlomba-lomba melakukan kebaikan, mencari apa yang diinginkannya, berusaha mewujudkan apa yang di cita-citakannya, dll.

6. Kadar Dukungan Organisasi

Memberikan dukungan adalah keniscayaan, dan organisasi selalu berjuang untuk mewujudkannya. Namun, organisasi menyadari dalam implementasinya dukungan disesuaikan dengan beberapa hal, di antaranya:

a. Berdasarkan tujuan

Tujuan utama dukungan adalah sebagai upaya mencapai tujuan. Alasan tersebut final dan tidak dapat dibantah, terlepas apakah dukungan dirasa belum sesuai harapan pegawai, pada prinsipnya harus mampu menjembatani tercapainya tujuan. Dengan kata lain, bagi organisasi seberapa besar pun biaya atau upaya yang dikeluarkan harus berorientasi pada kemajuan organisasi.

b. Berdasarkan keadaan

Dukungan yang baik tentu melihat keadaan, artinya melihat apa yang dibutuhkan oleh penerima dukungan tersebut. Apakah dalam bentuk moril atau materil, apakah dalam bentuk fasilitas atau kompensasi, apakah langsung atau tidak langsung, dll. Cara-cara tersebut dilakukan agar dukungan tidak sia-sia, alias tepat sasaran dan tepat guna. Dengan demikian, dukungan membuahkan dampak bagi para pekerja itu sendiri, misalnya meningkatnya kepuasan dan motivasi, meningkatnya kinerja dan prestasi kerja, tercapainya produktivitas dan efektivitas, lahirnya sikap komitmen dan loyal, dll.

c. Berdasarkan kondisi keuangan

Organisasi sadar, agar optimal kinerja pegawai maka perlu diberikan dukungan. Namun hal tersebut membutuhkan biaya. Oleh karenanya, organisasi akan menyesuaikan bentuk, jenis dan besaran dukungan berdasarkan anggaran yang ada.

7. Indikator Dukungan Organisasi

Sering kali organisasi memberikan dukungan berupa:

a. Fasilitas

Yakni berupa kelayakan dan kelengkapan sarana, prasarana, peralatan dan perlengkapan kerja serta suasana lingkungan, yang secara langsung berpengaruh terhadap suasana hati pekerja (nyaman, senang, tenang)

b. Materil

Sering kali pegawai mendapatkan hadiah, atau bonus, atau insentif, atau THR, atau tunjangan kinerja, dan atau lainnya, sebagai bentuk penghargaan.

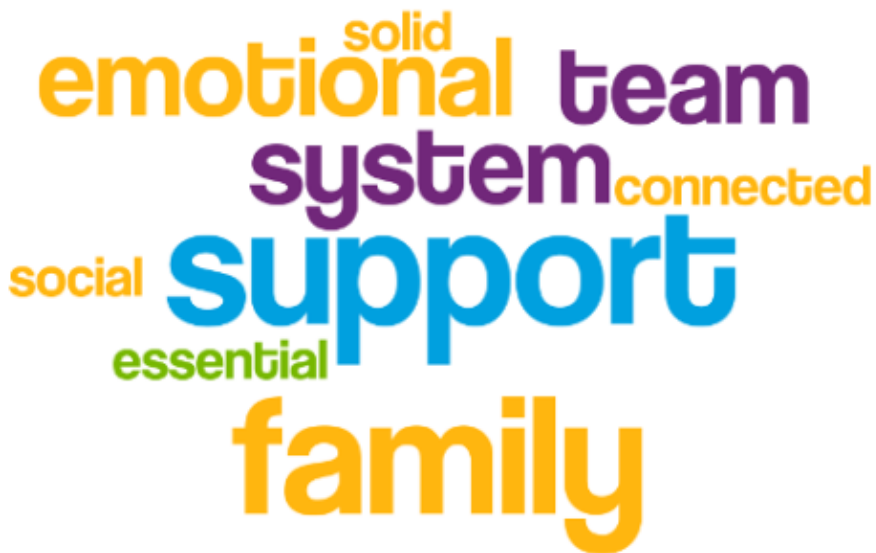
c. Moril

Yakni berupa toleransi dalam menjalankan agama, berupa nilai-nilai budaya kerja, berupa kebijakan yang mengatur keadilan dan kesamaan, dll.

d. Peran pimpinan

Yakni pimpinan berlaku adil, mengayomi, akrab dalam bergaul, membantu menyelesaikan masalah, dll.

DUKUNGAN SOSIAL



Sumber: <https://www.lupus.org/blog/sharing-the-journey-social-support>

Gambar 27. Dukungan Sosial

1. Arti Dukungan Sosial Organisasi

Dukungan sosial itu *sharing* pengetahuan,

Dukungan sosial itu kerja sama,

Dukungan sosial itu tim yang solid,

Dukungan sosial itu saling membantu,

Dukungan sosial itu peduli sesama,

Dukungan sosial itu kekeluargaan, dll

Bekerja dalam satu organisasi meskipun beda divisi atau departemen, semuanya tetap keluarga. Bahkan beda status sekalipun semuanya keluarga, tidak ada istilah pimpinan atau bawahan, dalam konteks sosial semua satu kehidupan, yakni keluarga besar organisasi. Artinya, semua orang bekerja pada posisinya masing-masing dengan tetap menjaga nilai-nilai kebaikan. Pimpinan bekerja sebagai seorang pimpinan yang bertanggung jawab, tegas dan teladan bagi pegawainya, namun tetap menjadi pengayom. Begitu pula pegawai bekerja sesuai dengan posisinya, yakni bekerja keras, cerdas dan tuntas dengan tetap patuh terhadap pimpinan/organisasi.

Dalam perspektif manajerial, saling terhubung, bekerja sama, saling melengkapi, dll adalah cara-cara berorganisasi yang baik, dan begitulah sistem manajemen dibangun. Yakni atas dasar kebersamaan, siapa melakukan apa, siapa menjadi apa, siapa bertanggung jawab atas apa, dan lain sebagainya. Maka, sejatinya sosial di dalam organisasi adalah sifat yang melekat, tidak dapat dipisahkan, dan jika diabaikan maka akan sangat sulit bagi organisasi mencapai tujuan, jika antar pekerja saling mengandalkan, saling berselisih, saling menjatuhkan, saling mencurigai, dan lain-lain.

Arti sosial di dalam organisasi tidak berubah, baik secara tekstual maupun kontekstual. Meskipun sibuk dan lelah seorang pelayan harus tetap memberikan senyuman kepada pelanggan, meskipun stres karena beban kerja yang berat seorang pegawai tetap disiplin, meskipun target belum tercapai seorang karyawan tetap semangat bekerja sama,

meskipun karier naik namun tetap rendah hati dan menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja, dll.

Dengan kata lain, sosial adalah nafas organisasi. Di mana semua aktivitas harus didasari oleh nilai-nilai sosial. Terlebih setiap divisi saling berkaitan, maka secara otomatis akan saling berinteraksi dan berkomunikasi, dan dalam pelaksanaannya tentu akan menggunakan tata cara sosial, yakni:

- a. Bersikap dan Berperilaku baik
- b. Bertutur kata lembut (tidak menyakiti perasaan)
- c. Rendah hati dan Tidak egois/emosional
- d. Ceria dan ramah
- e. Terbuka dan tidak menyela pendapat orang lain
- f. Berpikir dan tidak menilai buruk orang lain
- g. Sabar dan tidak ceroboh dalam bertindak
- h. Dll

Hal-hal di atas merupakan naluri manusia sebagai makhluk sosial. Ini merupakan keniscayaan, sepanjang organisasi dikelola oleh sumber daya manusia, maka di sana akan ada nilai-nilai sosial. Di mana setiap orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama, di mana setiap orang berkerjasama untuk kesejahteraan bersama, di mana setiap orang berperan untuk saling membantu dalam kemajuan bersama, di mana setiap orang berpikir untuk masa depan yang lebih baik, di mana setiap orang peduli satu dengan yang lainnya sebagai sebuah keluarga, di mana setiap anggota organisasi saling menghormati dan menghargai sebagai

sesama pekerja (satu nasib dan satu perjuangan), dan itu semua adalah keluarga.

Maka hal yang substansi tentang sosial di dalam organisasi adalah:

a. **Keluargaan**

Yakni adanya ikatan, satu rasa, satu perjuangan, antara satu dengan yang lainnya peduli, gotong royong, tidak ada diskriminasi, semuanya sama dan bersama-sama bekerja dalam satu ikatan keluarga sebagai sesama pekerja.

Konsep keluarga menjadi dasar pekerja dalam bertugas, mereka membangun jalur komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan, mereka membangun lingkungan kerja yang nyaman untuk menghidupkan semangat kerja, mereka meriuhkan suasana untuk menciptakan rasa haus untuk berkinerja/produktif, dll.

Rasa keluarga ini yang menghubungkan perasaan satu sama lain. Terikat secara emosional, tertarik secara naluri, terdorong oleh rasa kemanusiaan untuk bekerja bersama dengan satu rasa.

b. **Perasaan**

Perasaan hal yang mendasari sikap sosial. Bagaimana seseorang merespons akan sangat tergantung pada perasaannya. Dalam konteks ini, perasaan menjadi alat utama di dalam berinteraksi, terlebih dalam organisasi, sifat dan karakteristiknya

sangat kompleks maka dibutuhkan perasaan yang adaptif.

Adaptif artinya, perasaan yang mampu menyesuaikan pada keadaan-keadaan tertentu, namun tahan banting (tidak mudah tersinggung atau tertekan). Adakalanya lingkungan kerja tegang, maka seseorang harus dapat mencairkan suasana, adakalanya target produksi harus ditingkatkan maka perasaan yang muncul adalah antusias dan semangat, dll.

c. Kemanusiaan

Pada awalnya orang berbuat baik karena menganggap sebagai sesama pekerja, namun lambat laun dengan semakin intensifnya hubungan maka semuanya berubah menjadi sebuah ikatan emosional. Konsep seperti ini disebut kemanusiaan.

Pada dasarnya manusia itu akan merespons baik orang lain, terlebih dalam bekerja. Dalam diri setiap pekerja ada rasa-rasa kebaikan yang mendorong dirinya untuk baik, sehingga dapat bekerja baik. Menjalinkan hubungan baik, sehingga kerja sama tim solid, menjaga bicara, sehingga akrab dalam bergaul, menjaga sikap sehingga disukai pegawai lain, suka membantu sehingga dihormati, dll.

2. Pengertian Dukungan Sosial

House, Umberson, and Landis (1988) “offered the following definitions of the two terms. Social network referred to the structural properties that characterized a set of

relationships. Social support **referred to the emotionally or instrumentally-sustaining quality of social relationships.** And based on this distinction, social support network is experientially disserted as the combination of the portions that shape a network for the sake of providing support to persons” (Liu, Susu. (2019:28).

Wenger (1984) “claimed that **individual’s support derived from the larger social network and consisted of those who were available for the person to provide regular emotional support, instrumental help and advice**” (Liu, Susu. (2019:28).

Hupcey’s “definition of social support **a well-intentioned action that is given willingly to a person with whom there is a personal relationship and that produces an immediate or delayed positive response in the recipient**” (Peterson and Bredow, 2009:167).

“Social support, defined as **resources that are provided by other people and that arise in the context of interpersonal relationships, reaches individuals through their social network connections.** Supportive resources can include information, material assistance, affection, physical comforting, empathic listening, assistance in problem solving, and reassurance of worth” (Belle, 1989:1).

“In recent years, the concepts of social network and social support **have focused attention on aspects of the social environment that appear to be critical to well-being.** The social network construct orients us to the cast of

characters in an individual's social world, to the interrelationships among these people, and to the connections between differently structured social networks and larger social systems" (Belle, 1989:1).

3. Sosial Negatif dan Positif

Ada banyak pekerja berarti ada banyak karakter, dan setiap orang memiliki ciri khas masing-masing, ada yang lembut dan ada yang emosional, ada yang tegas dan ada yang lambat, ada yang kreatif dan ada yang sekedarnya, ada yang semangat ada yang pesimis, dll. Beragam kondisi tersebut tentu akan melahirkan lingkungan sosial organisasi yang berbeda, di antaranya:

a. Sosial negatif

Hal yang dikhawatirkan dari lingkungan sosial negatif adalah pengaruhnya. Terkadang banyak pekerjaan, tekanan pimpinan, kurang tidur, konflik keluarga, dll menjadi penyebab berubahnya suasana hati, dan yang muncul adalah raut wajah yang buruk, sehingga sering kali dalam berinteraksi juga buruk. Biasanya orang akan cuek, kurang respons terhadap orang lain, emosional, banyak bermain *gadget*, dll tentu akan mengundang respons yang sama, sehingga berpotensi melahirkan lingkungan kerja yang buruk.

Namun, kondisi di atas tidak dapat dihindari, hal yang diperlukan adalah kehadiran lingkungan untuk saling menjaga dan mengingatkan, bahkan bila perlu ikut membantu menyelesaikan masalah-masalahnya.

Terutama peran pimpinan, wajib bagi pimpinan untuk menghadirkan lingkungan kerja yang positif, misalnya dengan membangun hubungan yang baik dengan pekerja.

b. Sosial positif

Sisi baik dari lingkungan positif adalah terciptanya kehangatan, kelembutan, keramahan kerja. Banyak senyuman dan sapaan di setiap bagian, kondisi tersebut secara tidak langsung mempengaruhi psikologi *stakeholder*.

Bagi *stakeholder* keramahan lingkungan adalah modal besar di dalam membangun semangat, respons positif, citra dan nilai. Dengan demikian meningkatnya produktivitas dan kinerja adalah hal yang mudah.

4. Arti Dukungan Sosial Bagi Pegawai

Kebahagiaan yang tidak dapat dinilai dengan uang adalah memiliki rekan dan pimpinan yang peduli.

- a. Kantor bak rumah,
- b. Pimpinan dan rekan adalah keluarga,
- c. Ada canda dalam setiap momen,
- d. Ada kehangatan dalam kebersamaan,
- e. Ada motivator/penyemangat dalam setiap menghadapi masalah,
- f. Ada guru dan kakak yang senantiasa berbagi ilmu,
- g. Ada rekan yang senantiasa solid,
- h. Ada banyak hal yang selalu menyenangkan dan menguatkan jiwa,

i. DII.

Bagi pekerja, hal-hal di atas lebih dari apa yang diharapkan. Lebih berpengaruh terhadap semangat kerja, lebih berarti bagi peningkatan kinerja/produktivitas, lebih substansial bagi kemajuan organisasi, dan lebih banyak kebaikan yang membangun, sehingga lahir rasa emosional, rasa keterikatan antara satu dengan yang lain, rasa empati terhadap tujuan organisasi, dan rasa bangga menjadi bagian organisasi.

Terkadang hal-hal sederhana seperti menyapa lebih disukai pegawai dari secangkir kopi, senyuman lebih disukai dari kata-kata motivasi, penghargaan lebih disukai dari janji jabatan, kekeluargaan lebih menenangkan hati dari tawaran kesempatan.

5. Indikator Dukungan Sosial

Untuk dapat melihat sejauh mana dukungan sosial di dalam organisasi, setidaknya ada beberapa hal yang dapat diketahui, di antaranya:

a. Kebersamaan

Interaksi dan komunikasi karyawan kepada pimpinan atau sebaliknya diselimuti oleh perasaan yang sama, kehangatan dan keakraban serta ada canda, tawa, dan pengertian dalam setiap hubungannya.

b. Kerja sama

Setiap pekerja saling mendukung, saling membantu, saling berbagi pengetahuan, saling berbagi pengalaman, saling berhubungan, saling berkoordinasi, bekerja sama,

saling mengingatkan, dan saling mengajak kebaikan dalam mencapai tujuan.

c. Keterbukaan

Para pekerja senantiasa berbicara apa adanya (jujur), bersikap sewajarnya (rendah hati), mengakui kekurangan dan kesalahan, menerima pendapat orang lain, toleransi terhadap perbedaan, menerima kritik dan saran.

d. Penghargaan

Terbangun sikap saling menghormati dan menghargai, setiap individu senantiasa memuji karya/hasil kerja orang lain, tidak mencela atau menggunjing kekurangan orang lain.

KEPEMIMPINAN



Sumber: <https://wqa.co.id/pentingnya-memiliki-leadership-dalam-bekerja/>

Gambar 28. Kepemimpinan

1. Makna Kepemimpinan dalam Organisasi

Kata “Kepemimpinan” sering diucapkan untuk menggambarkan keseluruhan cara seseorang memimpin, baik sikap maupun sifat, baik lahir maupun batin, dan bahkan menggambarkan bagaimana pengaruhnya kepada lingkungan. Dengan kata lain, kepemimpinan dapat dikatakan sebagai atribut yang dimiliki seorang pemimpin baik yang bersifat alamiah maupun non alamiah dan digunakannya untuk melegitimasi kepemimpinannya, seperti:

- a. Sikap
- b. Perilaku
- c. Gaya
- d. Watak/sifat
- e. Kecerdasan (cara berpikir)
- f. Kebijaksanaan (rendah hati)

- g. Gaya
- h. Aura/pengaruh
- i. Bakat
- j. Komunikasi
- k. Interaksi
- l. Koneksi/jaringan
- m. Hubungan
- n. Psikologi
- o. dll

Keseluruhan atribut tersebut menjadi modal bagi pemimpin untuk menggerakkan organisasi, baik dengan cara otoriter, demokratis, *laissez faire*, partisipatif, paternalistik, dan atau lain sebagainya sebagai koneksi diri dengan orang lain atau bawahan.

Faktanya, sering kali orang lain melihat dari sisi cara, sehingga interpretasi kepemimpinan menjadi sempit. Orang tidak melihat sejauh mana efektivitas kepemimpinannya dalam mencapai tujuan, tapi cenderung pada suka atau tidak suka, dan hal tersebut sangat bergantung pada keadaan hati seseorang. Mestinya, orang melihat dan menilai, kepemimpinan bukan hanya dari satu sudut pandang sifat atau gaya, melainkan dari orientasi yang dihasilkan, sehingga tidak lagi menyalahkan cara atau gaya orang memimpin, misalnya:

- a. Cara otoriter baik, ketika keadaan tidak dapat dikendalikan, dan atau ingin menciptakan suatu keadaan yang formal;

- b. Cara demokratis baik, ketika setiap orang terbuka dan ingin berjuang bersama;
- c. Cara paternalistik baik, ketika mendidik dan membimbing.
- d. Cara *laissez faire* baik, ketika hendak mencapai suatu tujuan besar, yakni inovasi.
- e. Cara partisipatif baik, ketika dalam sebuah kelompok.
- f. Cara kharismatik baik, ketika dalam ruang lingkup sosial.
- g. Cara transaksional baik, ketika hendak mendorong komitmen dan tanggung jawab seseorang.
- h. Cara transformasional baik, ketika hendak mengajak semua orang berubah dan dapat berubah.
- i. DII

Satu hal yang pasti, tidak ada seorang pemimpin yang sempurna dari sisi cara atau gaya. Setiap pemimpin akan condong pada karakteristiknya, kepada apa ia lebih dekat dan kepada hati nuraninya ia bertindak, maka akan selalu ada satu gaya yang muncul, dan itu bukanlah sesuatu yang buruk, melainkan bentuk ekspresi kepemimpinannya. Namun apapun bentuk kepemimpinannya, menyesuaikan diri adalah strategi utama kepemimpinan. Adaptif dengan lingkungan merupakan cara terbaik dalam menggunakan kelebihan, dan sekaligus mereduksi kelemahan.

Oleh karena itu, satu hal yang wajib bagi seorang pemimpin, yaitu kebesaran jiwa. Memiliki hati yang tenang, bersih, jujur, tanggung jawab, dan sabar adalah kunci memenangkan hati bawahan. Orang akan segan karena

pimpinan telah menjadi teladan, orang akan takut karena besarnya tanggung jawab pimpinan, orang akan patuh karena kebijaksanaannya, orang akan malu karena kerendahan hatinya, orang akan bergerak karena motivasinya, orang akan bersatu karena kharismaniknya, orang akan setia karena kewibawaannya, dan lain sebagainya.

2. Arti Kepemimpinan

Bennis (1959), “stated leadership can be defined **as the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner** (Rost, 1991:52). Haiman (1951), leadership **refers to that process whereby an individual directs, guides, influences, or controls the thoughts, feelings or behaviors of other human beings**” (Rost, 1991:52).

Pendapat para ahli mengenai kepemimpinan dikutip oleh Bass and Bass (2009:34) sebagai berikut:

- a. Munson (1921) “leadership defined as the ability to handle men so as to achieve the most with the least friction and the greatest cooperation. . . . Leadership is the creative and directive force of morale”.
- b. F. H. Ailport (1924), “leadership . . . is personal social control”.
- c. B. V. Moore (1927) “leadership was defined as the ability to impress the will of the leader on those led and induce obedience, respect, loyalty, and cooperation”.
- d. Bundel (1930) “regarded leadership as the art of inducing others to do what one wants them to do”.

- e. T. R. Phillips (1939), “leadership is the imposition, maintenance, and direction of moral unity to our ends”.
- f. Warriner (1955) “suggested that leadership as direction of moral unity to our ends”.
- g. Warriner (1955) “suggested that leadership as a form of relationship between persons requires that one or several persons act in conformance with the request of another.”
- h. Bennis (1959), “leadership can be defined as the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner”.
- i. Barker (1994), “this definition is traceable to Machiavelli’s ideas about leadership as a matter of controlling others”.

3. Peran Kepemimpinan dalam Organisasi

Dalam struktur organisasi pimpinan berada pada posisi puncak, yang artinya mereka adalah orang yang bertanggung jawab terhadap seluruh hajat hidup organisasi termasuk karyawan/pegawai. Oleh karena itu, pimpinan memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, seperti:

a. Perencanaan

Pimpinan berperan merencanakan seluruh kegiatan-kegiatan organisasi, termasuk membuat kebijakan, aturan, SOP, dan strategi, dengan demikian pegawai atau karyawan mendapat kepastian hukum dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

b. Pengorganisasian

Setelah pimpinan merencanakan segala sesuatunya, maka tahap berikutnya pimpinan mengoordinasikan seluruh pegawai, siapa mengerjakan apa sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing, dengan demikian aktivitas organisasi berjalan sesuai yang direncanakan.

c. Pelaksanaan

Setelah mengatur SDM, pimpinan juga terlibat langsung dalam operasional, misalnya dengan memantau aktivitas kerja pegawai, melihat laporan proses kegiatan, meninjau langsung, memberikan dukungan/motivasi, memberikan arahan, dan menjelaskan teknis dari pelaksanaan kegiatan, sehingga pekerjaan tetap pada koridor yang ditetapkan.

d. Pengendalian

Selanjutnya, pimpinan mengawasi langsung bagaimana proses pelaksanaan tugas, serta menilai dan mengevaluasi sejauh mana capaian tugas, dengan demikian dapat memberikan timbal balik berupa masukan-masukan, atau perbaikan-perbaikan, dan atau identifikasi masalah, sehingga di kemudian hari dapat mencapai efektivitas atau kreativitas.

4. Pengaruh Keberadaan Pimpinan bagi Organisasi

Tentu dengan peran di atas, maka pimpinan akan banyak berinteraksi dan berkomunikasi dengan bawahan, maka sebagian besar akan mempengaruhi pegawai atau karyawan dalam bekerja, dengan demikian diharapkan pimpinan dapat memberikan kontribusi positif sebagai berikut:

a. Pemimpin

Keberadaan pimpinan menjadi ketua atau *leader* yang dianggap atau dipersepsikan oleh pegawai sebagai orang yang dihormati, dan sekaligus sebagai orang yang dijadikan rujukan dalam bekerja, termasuk dalam menyampaikan laporan kerja. Dengan kata lain, pimpinan memiliki pengaruh dan memegang kendali atas arah tujuan kerja seluruh pegawai.

b. Motivator

Dalam interaksi tentu pimpinan harus kreatif, artinya pimpinan tidak kaku dalam menyampaikan tugas, dan atau terlalu statis dalam menjelaskan *job desk*, pimpinan perlu memberikan suatu dorongan semangat, sehingga para pegawai merasa mendapatkan dukungan dari pimpinan.

c. Inisiator

Intensitas interaksi pimpinan akan dipersepsikan sebagai inisiator dalam pelaksanaan tugas. Suka atau tidak, pimpinan akan mendominasi di dalam pelaksanaan tugas, maka dari pada itu pegawai akan bergantung pada ide, dan atau gagasan pimpinan.

d. Mentor

Sebagian besar pegawai akan banyak bertanya tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, dan pimpinan akan memosisikan diri sebagai pelatih atau mentor. Yakni orang yang dapat membimbing pegawai dalam menghadapi masalah-masalah.

e. Inovator

Pimpinan dituntut untuk menghadirkan sesuatu yang baru, baik cara berpikir ataupun kata-kata yang dapat membangkitkan semangat baru, sehingga suasana kerja dan lingkungan kerja terus tumbuh menjadi tim kerja solid yang menumbuhkembangkan budaya kerja yang inovatif.

f. Kreator

Pimpinan adalah desainer organisasi, maka ide-ide dan konsep berpikirnya akan dijadikan rujukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas. Selain itu seluruh rincian tugas akan selalu dikembalikan kepada pimpinan sebagai orang yang tahu secara teknis, atau disebut dengan mekanik pekerjaan.

5. Kontribusi Pemimpin

Tidak diragukan, pimpinan memiliki wewenang yang besar, ia memiliki kekuasaan yang dapat mengendalikan seluruh pegawai, dan bahkan memiliki seluruh fasilitas, sehingga kontribusinya terhadap organisasi tidak dapat dibantahkan, misalnya:

a. Kontribusi tujuan

Tugas utama pimpinan adalah memastikan seluruh pegawai mencapai target. Dengan tanggung jawab tersebut, maka keseharian hiruk pikuk pimpinan adalah bagaimana berpikir dan bertindak mencapai target dan target, dengan demikian tujuan organisasi dapat terwujud.

b. Kontribusi kemajuan

Selain tujuan yang menjadi tugas utama, pimpinan dituntut untuk dapat meningkatkan mutu perusahaan, dalam hal ini peningkatan tata kelola manajemen, peningkatan pelayanan, pemanfaatan teknologi dan informasi, peningkatan sistem keuangan yang efektif, pemangkasan beban anggaran, menciptakan efisiensi, dan lain sebagainya, sehingga perusahaan dapat fokus dan memenangkan persaingan global.

c. Kontribusi pengembangan SDM

Pimpinan menyadari tugas utama dan tuntutananya tidak akan tercapai tanpa bantuan pegawai. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik melalui perbaikan sistem manajemen maupun budaya kerja.

6. Indikator Kepemimpinan

Untuk dapat menilai kepemimpinan, setidaknya dapat melihat beberapa ukuran di bawah ini:

a. Kepribadian

Sejauh mana karakteristik seorang pemimpin benar-benar dapat mempengaruhi bawahannya, misalnya:

- Menjadi teladan

Sifat dan perilakunya dicontoh dan diikuti, karena dipandang baik. Seperti sifat ramah, rendah hati, berperilaku konsisten dengan apa yang diucapkan,

menjaga nilai-nilai dan norma, jujur, bertanggung jawab, dll.

- Penggugah/kharismatik

Sifatnya mampu menyadarkan orang tentang apa yang salah, apa yang harus dilakukan, apa yang harusnya dicapai, dan apa yang sebaiknya dikerjakan. Selain itu, ia juga dipandang mampu mereda gejala masalah.

b. Memiliki pengetahuan memimpin

Seorang pimpinan juga dapat dilihat dari tingkat pengetahuan memimpinnya. Bahwa ia terlahir sebagai orang yang tekun belajar, sehingga ia tahu apa yang harus dilakukan dalam mengorganisasikan orang dengan adil dan bijaksana.

c. Bisa memimpin

Maksud dari kata “bisa memimpin” adalah bahwa ia benar-benar berbakat dalam memimpin. Ia punya kemampuan memimpin, baik alami atau lewat belajar. Ia benar-benar teguh pendirian meski dipandang baik atau benar, ia mampu menundukkan orang lain walau dengan ketakutan atau kebijaksanaan, ia mampu mempengaruhi orang lain walau dengan kekuasaan atau pengetahuan, dan lain sebagainya.



Sumber: <https://www.smallbusinesspro.co.uk/marketing/leadership-styles.html>

Gambar 29. Gaya Kepemimpinan

1. Arti Gaya Kepemimpinan

Gaya itu khas atau unik, jadi ketika seorang pimpinan bergaya, maka sesungguhnya ia sedang menunjukkan khasnya memimpin, misalnya:

- Argumentatif, agresif dan terbuka adalah gaya kepemimpinan demokratis
- Mendikte, doktrisasi dan mendominasi adalah gaya kepemimpinan otoriter.

- c. Lembut, membimbing, dan menjadi pendengar yang baik adalah gaya kepemimpinan paternalistik.
- d. Kepribadian, keilmuan, dan perilaku yang mengagumkan adalah gaya kepemimpinan kharismatik
- e. Sosialis dan melihat sisi baik dan buruk adalah gaya kepemimpinan transaksional.
- f. Berpikir ke depan, kerja keras, dan mengajak semua orang maju bersama adalah gaya kepemimpinan transformasional.
- g. Percaya kepada bawahan adalah gaya kepemimpinan *laissez faire*.

Penjelasan di atas menegaskan bahwa, setiap orang memiliki kecenderungan pada satu gaya kepemimpinan tertentu, dan adapun penerapannya ditentukan oleh sifat atau karakteristik masing-masing. Oleh karena itu, biasanya setiap orang hanya memiliki satu gaya kepemimpinan dan sangat sedikit orang yang mampu menunjukkan kombinasi kepemimpinan.

Inti dari gaya kepemimpinan adalah dominasi atau kecenderungan sifat. Meski seorang pimpinan menyatakan dirinya adalah orang yang demokratis, sesungguhnya gerak tubuhnya tidak dapat berdusta, ia akan menampilkan gestur yang ia miliki, meski tidak dapat dipungkiri, seseorang dapat mempelajari gaya kepemimpinan lain.

Hal menarik dari gaya kepemimpinan adalah celah. Tidak ada sifat yang sempurna, misalnya:

- a. Menjadi pemimpin di wilayah pedesaan akan lebih efektif jika menggunakan gaya kharismatik atau partisipatif. Mengingat karakteristik orang-orang desa adalah kepatuhan.
- b. Menjadi pemimpin di wilayah perkotaan akan lebih baik jika menggunakan gaya demokratis. Mengingat latar belakang yang beragam dan tingkat pendidikan yang tinggi membuat keadaan emosional tidak lagi dominan, melainkan keterbukaan, sehingga terbangun kepercayaan.
- c. Menjadi pemimpin di lembaga pendidikan akan lebih baik jika menggunakan gaya kepemimpinan paternalistik. Mengingat warga sekolah atau kampus adalah anak-anak dan remaja, yang barang tentu membutuhkan bimbingan dan arahan.
- d. Menjadi pimpinan di lembaga pemerintahan akan lebih baik menggunakan gaya kepemimpinan *laissez faire*. Mengingat birokrasi adalah ciri khas pemerintahan maka mempercayai bawahan adalah hal yang benar.
- e. Menjadi pimpinan di organisasi swasta akan lebih baik menggunakan gaya kepemimpinan transformasional atau partisipatif. Mengingat ada tujuan yang hendak dicapai, maka kerja sama lebih dibutuhkan.
- f. Menjadi pimpinan pada organisasi kemasyarakatan akan lebih baik jika menggunakan gaya kepemimpinan transaksional. Yakni menunjukkan bukti dengan mengikatkan diri pada suatu kesepakatan-kesepakatan.

2. Apa Sesungguhnya Gaya Kepemimpinan itu?

Kepemimpinan itu keseluruhan cara orang memimpin, termasuk gaya. Sedangkan gaya adalah cara unik/khas yang dimiliki seseorang pada saat memimpin, seperti:

- a. Khas bicara,
- b. Khas gerakan tubuh,
- c. Khas berpakaian,
- d. Khas perilaku,
- e. Khas bergaul,
- f. Khas sikap,
- g. Khas berpikir,
- h. Khas komunikasi,
- i. Khas interaksi,
- j. Khas delegasi,
- k. Khas dalam evaluasi,
- l. Khas dalam menilai,
- m. Khas dalam menegakan aturan,
- n. Dll.

Sampai di sini dapat dibedakan bahwa gaya adalah keunikan sikap dan perilaku seorang pemimpin, yang biasanya telah menjadi kebiasaan atau sifat, sehingga selalu melekat dan menjadi ciri khasnya. Oleh karena itu, gaya lebih mudah diidentifikasi. Terlebih khas gaya kepemimpinan tidak pada semua aspek, hanya pada keadaan formal atau pada wilayah di mana seseorang menjadi pemimpin. Selebihnya, ketika seorang pimpinan telah berada di luar kantor, ia adalah anggota masyarakat yang sama statusnya dengan orang lain.

Maka tidak ada dominasi sikap dan perilaku untuk mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan penjelasan di atas, setidaknya gaya kepemimpinan memiliki dua unsur, di antaranya:

a. Ciri khas

Ciri khas adalah kebiasaan sikap dan perilaku yang telah menjadi sifat atau bagian melekat pada diri seorang pemimpin, sehingga sering digunakannya pada saat mengorganisasikan pegawai.

b. Konsistensi

Artinya, sikap dan perilaku unik tersebut terjadi secara tetap selama seseorang menjadi pemimpin. Baik dalam berinteraksi maupun dalam berkomunikasi. Sehingga memiliki kesan yang membekas bagi bawahannya (pegawai/karyawan).

Oleh karenanya, sering kali pegawai mengenang atau mengingat bagaimana masa-masa kepemimpinan seseorang. Meski telah silih berganti pimpinan, pegawai akan selalu mengingat perilaku pimpinan yang berkesan dan paling unik. Oleh karenanya, sebaik-baiknya pimpinan adalah mereka yang:

- a. Berpenampilan baik,
- b. Melakukan kebaikan,
- c. Memberikan kebaikan,
- d. Menjadi teladan kebaikan,
- e. Berpengaruh baik, dan
- f. Berdampak baik.

3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Definisi gaya kepemimpinan dapat melihat kutipan Ragins and Kram (2007:151-53) berikut ini:

- a. Bass (1990), Burns (1978), and Hunt (1991), “a leadership style can be defined as the actions or behaviors of one individual, usually in a more senior position, that influence the actions or behaviors of another to achieve organizational or interorganizational goals”.
- b. Yukl (1989) “synthesized a leader behavior taxonomy that included both the leader’s initiating structure (i.e., task-oriented actions such as planning and organizing, problem solving, clarifying roles and objectives, monitoring) and consideration (i.e., relationship-oriented actions such as supporting, developing, networking, and recognizing) activities”.
- c. Scandura and Schriesheim (1994) “proposed that leadership style is a transactional approach that describes how leaders use position power and access to organizational resources to encourage subordinates to action”.

“Leadership style is best defined **as how the leader relates to members of the group at work**” (Fitzpatrick, Glasgow, and Young, 2003:86). “Effective leadership characteristics are linked to the personal mastery of skills, intuition, self-understanding, value congruency, vision, risk taking, mentoring, and empowerment” (Fitzpatrick, Glasgow,

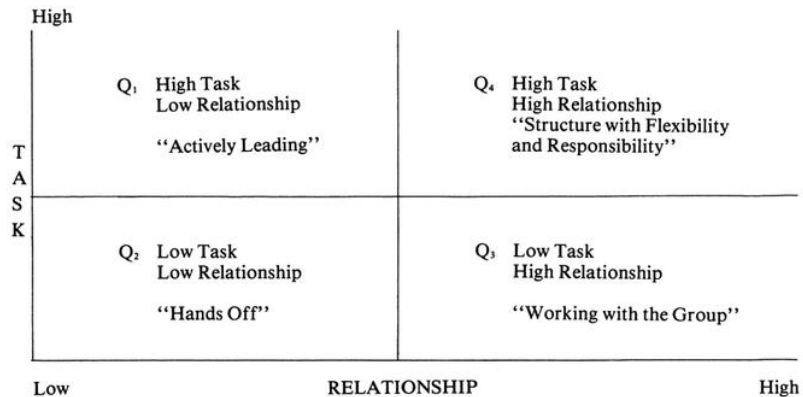
and Young, 2003:85). The following characteristics are emphasized as core leadership qualities (Fitzpatrick, Glasgow, and Young, 2003:85):

- a. "Intelligence. Knowledge, judgment, decisiveness, achievement, ambition, sound analytical and problem-solving skills, and oral fluency".
- b. "Personality. Adaptability, creativity, innovation, cooperation, alertness, self-confidence, personal integrity, emotional balance and control, nonconformity, independence, and dedication to one's job".
- c. "Ability. The ability to enlist cooperation, interpersonal skills, tact, diplomacy, prestige, and social participation, and to learn from adversity".

"Leadership style is the consistent patterns of behavior which are perceived by others when a physician is influencing the activities of staff, patients, or colleagues" (Aluise, 2012: 125). Hersey and Blanchard (1974) "used two traditional types of leadership behavior to develop their model. They designed a four-dimensional model and an assessment questionnaire based on the concepts of task and relationship" (Aluise, 2012: 125).

- a. "Task behavior is defined as the extent to which a leader is likely to organize and define the roles of group members. It is further characterized by endeavoring to establish well-defined patterns of organization, channels of communication, and methods for getting jobs accomplished".

- b. "Relationship behavior is the extent to which a leader is likely to maintain or foster personal relationships within the work environment. It is characterized by socioemotional support, friendship, and mutual trust".



Sumber: Aluise (2012: 125)

Gambar 30. Task and Relationship Model

4. Karakteristik Gaya Kepemimpinan

Fitzpatrick, Glasgow, and Young (2003:86-) mengemukakan gaya kepemimpinan dibedakan berdasarkan karakteristik perilaku yang dibangun, di antaranya:

a. Kepemimpinan kharismatik

Karakteristik pimpinan seperti ini adalah:

- Memiliki hubungan emosional yang baik dengan bawahan.
- Bawahan memiliki sikap loyal yang kuat dan antusias.

b. Kepemimpinan otoriter

Karakteristik pimpinan seperti ini adalah:

- Sedikit memberikan kebebasan kepada bawahan.

- Pimpinan mendominasi dan bersifat perintah.
- Kurang terbuka, dan lebih membangun kepercayaan bawahan kepada pimpinan.
- Segala sesuatu harus sesuai prosedur.
- Produktivitas tinggi, kualitas terjaga, dan efisien.
- Sistem komunikasi dari atas ke bawah.
- Tidak diperkenankan kritis.

c. Kepemimpinan demokratis

Karakteristik pimpinan seperti ini adalah:

- Memberikan kebebasan, dan setiap individu mampu mencapai tujuan.
- Pimpinan adalah fasilitator dan membimbing bawahan mencapai tujuan.
- Pimpinan menghadirkan pemikiran kritis, informasi, dan motivasi.
- Saling berbagi tanggung jawab dalam mencapai tujuan.
- Kurang efisien, namun setiap individu dapat membangun motivasi diri.
- Kualitas terjaga.
- Sifat komunikasi dari bawah ke atas.

d. Kepemimpinan *Leissez Faire*

Karakteristik pimpinan seperti ini adalah:

- Memberikan kebebasan, namun minim pengendalian.
- Sedikit peran pimpinan, dan keputusan diambil secara bersama.

- Komunikasi berjalan dua arah, baik dari atas ke bawah maupun sebaliknya.

e. Kepemimpinan situasional

Karakteristik pimpinan seperti ini adalah:

- Perintah berdasarkan tingkatan.
- Sifat perintah langsung, jelas dan spesifik dalam memberikan instruksi.
- Membangun gaya pelatihan, sehingga komunikasi yang dibuat untuk membangun motivasi dan kepercayaan diri.
- Membangun gaya dukungan, sehingga komunikasi yang dibuat bertujuan untuk meningkatkan bakat.
- Membangun gaya delegasi guna menumbuhkan tanggung jawab.

f. Kepemimpinan transaksional

Karakteristik pimpinan seperti ini adalah:

- Fokus pada tugas, dan pimpinan pengendali penuh.
- Menggunakan negosiasi dalam mencapai tujuan.
- Tidak berbagi nilai/keuntungan.

g. Kepemimpinan transformasional

Karakteristik pimpinan seperti ini adalah:

- Mengidentifikasi nilai.
- Pimpinan berkomitmen tinggi.
- Pimpinan sumber inspirasi.
- Berpikir ke depan/visioner.
- Melihat pengaruh.
- Mengedepankan pemberdayaan SDM.

SISTEM KERJA



Sumber: <http://beeffectiveseries.com/work-systems/>

Gambar 31. Sistem Kerja

1. Memahami Sistem Kerja

Sistem kerja itu berkaitan dengan:

- a. Waktu kerja
- b. Status kepegawaian
- c. Cara kerja atau prosedur (*Standard Operating Procedure*)
- d. Kedudukan kerja (pimpinan atau karyawan)
- e. Fasilitas kerja (termasuk penggunaan teknologi)
- f. Gaya manajemen

Dari keempat keadaan di atas, maka sistem kerja lebih mudah dipahami. Misalnya:

- a. Para perawat rumah sakit sering mengatakan, “maaf saya tidak bisa ikut acara bakti sosial besok, karena saya masuk pagi”. Artinya, perawat rumah sakit terikat oleh waktu kerja, yang ketentuannya ditetapkan dengan model pergantian atau *shifting*. Sehingga tidak mudah mengambil libur.
- b. Pegawai kontrak sering mengatakan, “sulit bagi saya untuk izin kerja, karena tidak ada cuti”. Artinya, bagi pegawai dengan status kontrak tidak diberikan hak cuti, sebagai mana pegawai tetap.
- c. Ketika nasabah datang ke Kantor Bank, sontak para pegawai akan berdiri dan mengatakan selamat pagi/siang/sore, bahkan mereka melebarkan senyum serta berkata dengan lembut. Sesungguhnya, hal tersebut adalah SOP kerja pegawai bank, bahwa mereka diwajibkan menyapa, senyum, dan ramah.
- d. Faktanya, pimpinan tidak terikat oleh waktu kerja. Mereka diberikan fleksibilitas masuk dan pulang, namun bagi pegawai atau karyawan semuanya wajib masuk dan pulang berdasarkan waktu yang telah ditetapkan. Sesungguhnya, itu adalah kebijakan manajemen.
- e. Di era digital saat ini, hampir semua perusahaan telah menggunakan jaringan internet, bahkan banyak perusahaan dalam memberikan pelayanan telah menggunakan teknologi. Misalnya Pizza Hut, mereka telah menyediakan *Web site* untuk pelanggan memesan

makanan dan minuman, dan cara pembayarannya pun telah menggunakan *Financial Technology*.

- f. Orang-orang yang ada di jajaran manajerial mempengaruhi bagaimana sistem di dalam organisasi. jika, para pimpinan dari kalangan praktisi maka sistem cenderung ketat, sedangkan jika pimpinan dari kalangan akademisi maka sistem kerja relatif longgar.

Pada dasarnya sistem kerja adalah sebuah identitas, yang tujuannya memberikan perbedaan pada suatu hasil, dengan demikian akan mendorong para *stakeholder* terkait untuk dapat mengikuti jalan yang telah ditetapkan, meskipun atau terkadang kurang menguntungkan bagi sebagian pihak.

Dalam banyak kasus, sistem kerja memberikan ruang kepada para pegawai untuk belajar tentang suatu cara kerja, dengan demikian ia mendapatkan pengalaman yang dapat dibandingkan dengan cara lain. Misalnya, seseorang pegawai muda berhenti dan pindah kerja ke tempat lain, dengan sebelumnya telah memiliki pengalaman, maka ia dapat mengetahui posisinya harus melakukan apa. Namun juga tidak jarang terjadi gesekan atau jarak, di mana persepsi sebelumnya menjadi pembanding yang lebih baik, sehingga keputusan yang diambil dirasa kurang tepat.

Dari sudut pandang keorganisasian, sistem kerja adalah hak mutlak organisasi. Apa atau bagaimana organisasi sangat bergantung pada pemilik, mengingat sistem sesungguhnya lahir atas dasar kehendak pendiri organisasi. Bahwa ada

sesuatu yang hendak dicapai dengan sistem yang dibuat saat ini, meskipun sesungguhnya merugikan pegawai.

2. Teori Sistem Kerja

Anderson et al. (1999) “A system is defined as **an organized whole made up of components that interact in a way distinct from their interaction with other entities and which endures over some period of time**” (Brandell, 2010).

“Work is **accomplished through creating roles and grouping sets of essential tasks within each role**. Such roles are encapsulated in a document referred to as a position description” (Olivier, 2012:51).

Alter (2008) has suggested to use the framework of a work system defined as follows (Hyötyläinen, 2014:65):

- a. “A work system is **a system in which human participants and or machines perform work (processes and activities) using information, technology, and other resources to produce specific products and/or services for specific internal or external customers**”.
- b. “An information system is a work system whose processes and activities are devoted to processing information, that is, capturing, transmitting, storing, retrieving, manipulating, and displaying information. Thus, an information system is a system in which human participants and/or machines perform work (processes and activities) using information, technology, and other

resources to produce informational products and/or services for internal or external customers.”

“A system of work is defined **as a framework for a replicable set of events which are agreed to be necessary to achieve a specific and known purpose or set of purposes**” (Olivier, 2012:51). Defining the required work levels, functions, size, and PDs is part of the systematic description and documentation of work within the organization. The CEO, and every manager, is accountable for this because they are authorized by the board to organize the work required to achieve the strategic intent” (Olivier, 2012:51).

Appelbaum e al. (2000), “work system can be defined as **a bundle of specific HR practices that create employee abilities in terms of knowledge and skills, employee motivation through a sophisticated incentive structure, and employee opportunity to participate in decision making**” (Bach and Edwards, 2012:28).

3. Ruang Lingkup Sistem Kerja

Sistem kerja itu kebutuhan di dalam menjalankan organisasi, atau dapat dikatakan nafas organisasi. Sistem kerja berbicara soal mental organisasi, soal kesiapan organisasi, soal rancangan pembangunan organisasi, arah implementasi yang membawa organisasi pada suatu tujuan, yang muaranya pada suatu pengambilan keputusan.

Sejalan dengan penjelasan di atas, maka ruang lingkup organisasi terdiri dari:

- a. Cakupan dan titik koordinat

Sistem berbicara soal seluruh tugas dan aspek-aspek yang berkaitan, termasuk konsistensi dengan tujuan. Jadi, semua hal perlu memiliki orientasi, baik target-target kecil/ jangka pendek ataupun target-target strategis/ jangka panjang, sehingga semuanya menjadi satu kesatuan yang bersinergi dan berkesinambungan.

- b. Hubungan manajemen dengan pegawai, dan pegawai dengan pegawai

Sistem disebut sebagai jembatan, atau kabel yang menghubungkan perilaku kerja, baik antar pimpinan ke bawahan, dan maupun bawahan dengan bawahan. Maka jelas, sistem kerja adalah jaring yang merekatkan seluruh dimensi anggota, dengan memperhatikan keseimbangan.

- c. Keputusan bekerja bersama

Sistem dapat memberikan kekuatan bagi jajaran pimpinan atau manajemen untuk melibatkan semua orang agar bekerja bersama, satu sama lain saling melengkapi, saling membantu, dan saling menempatkan diri pada posisinya sebagai rantai. Selain itu, sistem membius semua pegawai untuk menyadari bahwa tugas ada untuk dibagi, agar semua orang beker sama.

- d. Menjadi aturan dalam bekerja

Sistem menjadi pedoman natural, keberadaannya dipahami dengan sendirinya. Ketika seseorang menjadi pegawai, ia akan merespons semua aturan yang berlaku, khususnya yang berkaitan dengan *jobdesk*.

4. Membangun Sistem Kerja

Tahapan penting di dalam membangun sistem kerja, seyogianya dimulai dari:

a. Menetapkan pendekatan dan metode

Sebaiknya sistem berangkat dari falsafah, dari sana dapat diturunkan visi dan misi, kemudian dapat ditentukan apa tujuan dan sasaran, dan dari situ dapat disusun:

- Jenis pekerjaan
- Kualifikasi pekerjaan
- Rincian tugas/ *jobdesk*
- Strategi
- Prosedur/SOP
- Kebijakan
- Manajemen dan Administrasi
- SDM
- Faktor pendukung lain

b. *Stakeholder*

Organisasi mesti tahu siapa-siapa saja pihak-pihak terkait, sehingga di dalam menggunakan pendekatan dan metode tidak salah kaprah. Bahwa pendekatan mampu merinci semua kebutuhan para pihak, dan memastikan cara yang tepat untuk para pihak.

c. *Work Practice*

Dalam pelaksanaan tugas harus dijelaskan serinci mungkin, bila perlu diidentifikasi semua benda dan hal-

hal yang abstrak, sehingga diketahui karakteristik dari pekerjaan tersebut.

d. Partisipan

Organisasi mendefinisikan siapa pendukung. Artinya, bahwa sistem hanya akan berjalan jika dijalankan oleh orang-orang yang pro sistem, mereka yang senantiasa mengikuti alur sistem, mereka yang menjalankan sistem yang berlaku, mereka yang tahu fungsi sistem.

e. Informasi

Inti sistem kerja adalah informasi. Maka, organisasi perlu membangun sistem yang salah satu luarannya adalah informasi. Dengan demikian, maka segala sesuatunya akan memunculkan masukan/ perbaikan/ dan timbal balik yang membangun.

f. Teknologi dan infrastruktur

Pimpinan tidak boleh kolot, ia harus mentransformasi sistem manajemen berbasis digital, suka atau tidak, efektivitas di zaman modern ini menuntut penggunaan mesin untuk meningkatkan produktivitas, penggunaan internet untuk efisiensi, pemanfaatan fasilitas untuk mengurangi beban, dan lain sebagainya.

g. Lingkungan dan strategi

Hal yang tidak kalah penting adalah memperhatikan lingkungan dan strategi. Sistem tidak boleh serampangan, mesti dikendalikan oleh strategi, agar lingkungan dapat lunak. Sehingga daya saing

perusahaan ada pada posisi daya tawar kuat, yang mampu menarik semua pihak.

h. Konsep sistem kerja di dalam batasan kontekstual

Sistem kerja mesti berorientasi pada terapan, bukan sebatas ide. Karena sesungguhnya tidak ada sistem yang sempurna, yang ada menerapkan konsep adalah proses menyempurnakan sistem kerja.

5. Indikator Sistem Kerja

Para ahli sepakat, sistem itu keniscayaan. Bahwa segala sesuatu mesti diatur, maka perlu ada aturan, segala sesuatu perlu berjalan, maka perlu ada pedoman. Oleh karena itu, setidaknya sistem kerja mencakup hal-hal berikut:

a. Aturan kerja yang jelas

Sistem harus berangkat dari aturan. Aturan yang dimaksud adalah prosedur dan strategi dalam bekerja. Dengan demikian, pegawai dapat mengidentifikasi sikap dan perilaku apa yang dibutuhkan sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Waktu kerja yang jelas

Seyogianya waktu kerja mengacu pada ketentuan peraturan ketenagakerjaan, sehingga tidak ada masalah di kemudian hari. Bahwa kerja itu 8 jam, dan dimulai dari pagi hari hingga petang, dan jika ada tambahan maka diatur mekanismenya sebagai beban lain yang ada insentifnya. Termasuk rotasi kerja, seperti *shifting*, cuti, izin, dll.

c. Cara kerja yang jelas

Cara kerja yang dimaksud adalah ditetapkan syarat-syarat atau kualifikasi, siapa yang berkompeten untuk mengemban tugas, kemudian apa *jobdesk*-nya atau rincian tugasnya, bagaimana prosedurnya, apa alternatifnya, dan lain sebagainya. Sehingga ada kepastian perilaku dalam bekerja dan hasil yang hendak dicapai.

d. Status kerja yang jelas

Organisasi perlu menyatakan hitam di atas putih. Artinya, organisasi menyampaikan yang sesungguhnya mengenai status kepegawaian. Apakah organisasi menganut prinsip karyawan tetap dengan segala mekanismenya, atau menganut prinsip karyawan kontrak dengan segala ketentuannya. Dengan demikian, akan menciptakan suatu sistem kerja yang sesuai.



Sumber: <http://www.radicalcompliance.com/2019/05/19/when-ethical-objectives-policy-collide/>

Gambar 32. Kebijakan

1. Mengenal Makna Kebijakan

Ketika beberapa pegawai bank di waktu istirahat, mereka makan dan sambil berdiskusi, sebagian lain berkata sungguh bagaimana nasib kita, saat ini fungsi-fungsi perbankan sudah diambil alih oleh sistem keuangan digital, banyak perusahaan non perbankan yang menyediakan jasa transaksi, pemberian kredit, dan lain sebagainya. Apakah kita akan di PHK? Kemudian sebagian yang lain menjawab, semoga kebijakan perusahaan berpihak kepada *wong cilik*.

Kasus lain. Sudah 3 bulan seorang tenaga pemasaran tidak mencapai target, ia merasa risau akan nasibnya, apakah

diberhentikan atau masih dipekerjakan. Temannya yang lain berkata, tenang saja pimpinan pasti bijak dalam mengambil keputusan.

Contoh lain. Pada hari pertama kerja, seorang pegawai baru hanya diberikan tugas untuk belajar, dan pada hari berikutnya ia pun diberikan pendampingan oleh pegawai lama, hingga satu Minggu lamanya. Meski demikian, ia tetap mendapatkan haknya. Kemudian seorang senior bergumam, enaknya jadi pegawai baru, ia belum diwajibkan bekerja keras, namun tetap menerima upah.

Contoh-contoh di atas, merupakan keadaan yang menjelaskan peran kebijakan. Bahwa sesungguhnya kebijakan itu abstrak, ia hanya dimiliki oleh para pemangku jabatan, pimpinan, jajaran manajemen, dan mereka adalah orang yang memiliki kewenangan di dalam mengambil keputusan. Maka dari pada itu, senyatanya kebijakan adalah pola pikir, sikap dan perilaku pimpinan dalam mengambil dan membuat keputusan, yang berdampak pada model sistem manajemen.

Dengan demikian, segala sesuatu mengenai:

- a. Cara pandang atau persepsi pimpinan yang melahirkan sebuah keputusan dan berakibat sesuatu, disebut kebijakan. Misalnya, ide-ide, gagasan, konsep, kreativitas, dan inovasi pimpinan.
- b. Sikap pimpinan dalam menyikapi masalah, sikap pimpinan dalam merespons perubahan, sikap pimpinan

dalam menilai pegawai, dan lain sebagainya, disebut dengan kebijakan.

- c. Perilaku atau tindakan pimpinan seperti hadir tepat waktu, tegas dalam menjalankan aturan, rapih dalam berpakaian, sopan dalam pelayanan, dan lain sebagainya, di mana tindakan tersebut berpengaruh terhadap lingkungan maka disebut dengan kebijakan.

Namun sering kali, kebijakan lahir ketika ada suatu masalah. Di mana pimpinan dituntut untuk bersikap adil, bijaksana dalam memberikan penilaian, tepat dalam membuat aturan, dll, sehingga berdampak pada lingkungan kerja yang sehat.

Tidak jarang juga pimpinan keliru dalam membuat kebijakan. Misalnya keputusan yang diambil berlebihan atau kurang tegas, keputusan yang dibuat merugikan pihak lain (diskriminatif), keputusan yang dibuat membuat celah lahirnya risiko-risiko, dll.

Maka dari pada itu, kunci utama kebijakan ada pada kepribadian pimpinan itu sendiri. Baik dan buruknya organisasi akan bergantung pada kebijakan-kebijakan pimpinan. Pimpinan yang visioner akan membawa semangat perubahan, namun jika pimpinan kurang terampil dalam mengelola organisasi akan berakibat rendahnya motivasi kerja. Jika pimpinan terbuka dan demokratis maka akan menumbuhkan kreativitas, namun sebaliknya jika pimpinan memonopoli atau otoriter maka pegawai hanya akan bekerja sesuai perintah dan atau prosedur.

2. Pengertian Kebijakan

“A policy may be defined as a statement of direction resulting from a decision-making process that applies reason, evidence and values in public or private settings” (Villeneuve, 2017:15). “It implies some sort of action (including the choice to not act in a given situation) that is driven by thoughtful decision-making and supported with data if possible; a purposeful choice is made with the intention to meet a defined goal, objective, or outcome” (Villeneuve, 2017:15).

“Policy defines as a statement produced by a public authority that defines one or more problems affecting the population or one or more groups within it, and that also furnishes (to varying degrees) a response to that problem in terms of objectives, actions and actors” (Villeneuve, 2017:15).

Heclo (1972) **“argues that indeed policy is a course of action intended to accomplish Some end, whether policy is intended action or not “**(Miller and McTavish, 2012:8).

Webster’s New World College Dictionary, **“Policy is defined as a plan or course of action... intended to influence and determine decisions and action.** Policies may be put in place by individuals or by organizations. An employer may, for example, adopt policies about adress code for the workplace or establish a policy policies regarding how long employees may take lunch “(Fulda, 2007:1).

Clavier and Leeuw (2013) explains, **“a policy can be defined as the programme of action (or inaction) to achieve specific goals”**. Ia mengutip pendapat para ahli tentang penjelasan kebijakan, di antaranya:

- a. Sabatier (2007) states, **“understanding the policy process requires knowledge of the goals and perceptions of hundreds of actors throughout the country involving possibly very technical and legal issues over periods of a decade or more while most of those actors are actively seeking to propagate their specific “spin” on events”** (Clavier and Leeuw, 2013).
- b. Jones (1970) and Lasswell (1956), **“to make sense of these processes, the policy studies literature has defined them as a set of stages: emergence of a public problem (agenda-setting), formulation of a policy, formal decision-making, implementation of the policy, and evaluation of the policy”** (Clavier and Leeuw, 2013).
- c. Jenkins (1978) **“defines policy as a set of interrelated decisions taken by a political actor or group of actors concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situation where those decisions should, in principle, be within the power of those actors to achieve. This definition emphasizes the ideas and knowledge underlying policy content, the dynamic process leading to government**

action, and the latter's capacity (alone or with other actors) to carry out the action”.

3. Dinamika Proses Kebijakan

Hal yang mendorong lahirnya kebijakan atau alasan dibalik pembuatan kebijakan adalah kepentingan. Tentu kepentingan yang dimaksud tentang organisasi seperti peningkatan kualitas produk dan atau layanan, peningkatan penjualan produk (pendapatan), pengembangan SDM, dll. Dalam proses pembuatannya, para pimpinan dihadapkan pada banyak persoalan (dinamika), yang satu dengan lainnya saling berdampak, sehingga dibutuhkan kekuatan, di antaranya:

a. Kekuatan diri (aspek psikologi)

Pimpinan harus siap dengan berbagai persoalan, baik yang sifatnya strategis maupun subyektif pegawai. Tentu dalam menghadapi hal tersebut dibutuhkan kebesaran jiwa, tenang, dan sabar, dengan demikian segala bentuk keputusan yang diambil dapat mengakomodir seluruh kepentingan. Terlebih hal yang strategis, yakni hal-hal yang menjadi kepentingan organisasi, seperti pengembangan, peningkatan, dan kemajuan, sudah pasti diperlukan jiwa yang lapang, memahami persoalan secara luas, dan mendalami aspek-aspek manfaat, sehingga hasil keputusan dapat menciptakan efektivitas sekaligus mengembangkan dan atau mengangkat derajat pegawai/karyawan.

- Pekerjaan menjadi lebih mudah

- Pekerjaan menjadi lebih teratur
- Pekerjaan menjadi lebih cepat
- Mudah mencapai tujuan/target
- Meningkatkan pengetahuan, pengalaman dan keahlian
- Menumbuhkan kesadaran, kebanggaan, dan kepercayaan

b. Kekuatan berpikir

Pembuat kebijakan dituntut cerdas cerdas, ia memiliki kapasitas sebagai pembuat kebijakan yang kompeten, di antaranya:

- Ia berpengetahuan luas, sehingga keputusan-keputusannya beragam (banyak alternatif/pilihan).
- Ia memahami fenomena dan melihat kebutuhan stakeholder sebagai prioritas, sehingga keputusannya adalah pendekatan solutif.
- Ia berpikir kritis, logis, sistematis, dan empiris sehingga ide-ide dan gagasan dapat dikonsep dengan ukuran yang jelas, mudah dilaksanakan, dan tetap sasaran.
- Ia mampu melahirkan pemikiran strategis yang mempengaruhi orang lain untuk ikut terlibat dan semangat dalam memperjuangkannya.
- Ia pelopor/inisiator, ia juga inspirator/motivator, dan ia juga motor/pelaksana yang menunjukkan cara yang benar dalam bekerja (teladan).

c. Kekuatan organisasi (kekuasaan)

Bagaimana mungkin seorang pimpinan dapat melakukan perubahan, sementara ia tidak diberikan kebebasan dalam menggunakan wewenangnya. Bagaimana mungkin ia dapat semangat menyuarkan kemajuan, sementara kedudukannya dikebiri, ia bak saing namun tak bertaring. Oleh karenanya, keniscayaan seorang pimpinan adalah otonom atas kekuasaannya, sehingga ia yakin atas pemikiran, sikap, dan tindakannya. Dengan demikian, ia dapat mengerahkan seluruh kompetensi, jiwa, dan raga dalam perjuangan membangun organisasi yang lebih baik.

4. Produk Kebijakan

Meskipun kebijakan itu sendiri abstrak, namun keputusannya bersifat konkret, misalnya:

a. Visi, misi, tujuan, dan sasaran

Visi, misi, tujuan, dan sasaran adalah produk kebijakan yang paling tinggi. Biasanya dijadikan rujukan utama/dasar di dalam penetapan kebijakan berikutnya, seperti rancangan strategis dan atauran/SOP.

b. Rancangan strategis

Merupakan produk turunan dari produk kebijakan pertama, yang sifatnya acuan operasional.

c. Aturan atau prosedur (*Standard Operating Procedure*)

Merupakan produk turunan dari produk kebijakan kedua, yang sifatnya teknis (bagaimana pelaksanaannya)

d. Penilaian

Merupakan produk turunan dari produk kebijakan ketiga, yang sifatnya evaluatif, termasuk di dalamnya pengawasan, pengendalian, evaluasi, dan pemberian timbal balik.

5. Indikator Kebijakan

Kebijakan itu sendiri terdiri dari beberapa unsur, di antaranya:

a. Struktur organisasi

Kebijakan bergantung pada model alur kepemimpinan, apakah ia berstruktur dari atas ke bawah, atau berstruktur dari bawah ke atas, atau berstruktur bebas. Dengan model-model tersebut maka kebijakan akan memiliki ciri khas tertentu, dan tentunya memiliki orientasi yang berbeda, sehingga dampak dari kebijakan tersebut juga berbeda.

b. Tata kelola manajemen

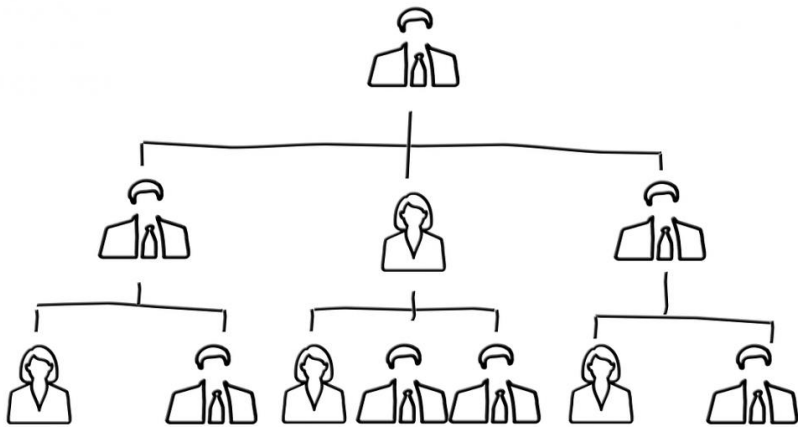
Gaya manajemen berpengaruh terhadap model kebijakan yang akan diputuskan, apakah diputuskan sepihak, atau diputuskan bersama. Konsep manajemen tradisional akan berbeda dengan manajemen kontemporer. Di mana manajemen tradisional menganut prinsip kekeluargaan sehingga proses membuat kebijakan sangat sensitif. Sedangkan manajemen kontemporer menekankan pada profesionalitas, di mana kebijakan tidak berasas pada manusianya, melainkan pada tujuannya.

c. Karakteristik SDM

Kebijakan bergantung pada kepribadian SDM itu sendiri, apakah moderat, liberal, sosial, agamis, dan lain sebagainya.

- SDM moderat cenderung pada perubahan dan kemajuan.
- SDM liberal cenderung pada kebebasan berpikir, bersikap, dan bertindak serta fokus pada untung atau rugi.
- SDM sosial cenderung pada kerja sama dan kebersamaan serta tujuan bukan satu-satunya orientasi.
- SDM agami cenderung pada kebajikan. Di mana kebijakan akan melihat dari sudut pandang manfaat, dan melihat risiko sebagai hal yang harus dihindari.

STRUKTUR ORGANISASI



Sumber: <https://twproject.com/blog/functional-organizational-structures-project-managers/>

Gambar 33. Struktur Organisasi

1. Memahami Struktur Organisasi

Ketika anda ditanya “apa itu struktur organisasi?”, maka apa yang terlintas di kepala anda? Ya,

- Gambaran sebuah organisasi – benar
- Hierarki organisasi – benar
- Pimpinan - benar
- Tanggung jawab - benar
- Wewenang – benar

Sesungguhnya kita telah mengetahui struktur organisasi dalam kehidupan sehari-hari, misalnya dalam keluarga ada ayah, kemudian ibu, kakak, dan terakhir adik. Bahwa kita mendapati ayah sebagai orang yang paling berkuasa, semua perintahnya akan dilakukan baik oleh ibu maupun oleh anak, dan kita tahu tugasnya adalah memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari rumah, termasuk melindungi rumah (menjaga keamanan, kehormatan, dan keselamatan keluarga). Kemudian ibu menjadi pengatur rumah, sehari-hari ia menyiapkan makan, membersihkan rumah, mengurus anak-anak, dan sebagainya, pada wilayah ini tidak ada yang mampu membantah ibu. Sedangkan anak-anak (kakak dan adik) diibaratkan konsumen, yakni orang yang dilayani, namun kita tahu bahwa perlakuan orang tua terhadap kakak sangat berbeda dibandingkan kepada adik, dan perlakuan kakak terhadap adik cenderung mendominasi.

Pertanyaan sederhana atas contoh di atas? Kenapa terjadi demikian (Ayah berkuasa, ibu mengatur, kakak mendominasi adik)? Jelasnya, kita bisa menjawab karena ada perbedaan besar yang melatar belakangi masing-masing individu, di antaranya:

- a. Ayah (kekuasaan tertinggi, meliputi seluruh anggota keluarga)
 - 1) Berkuasa karena memiliki status sebagai kepala rumah tangga (pemimpin),
 - 2) Berkuasa karena memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin,

- 3) Berkuasa karena memiliki wewenang yang besar atas seluruh keluarga
 - 4) Berkuasa karena memiliki beban yang banyak (menanggung hajat hidup seluruh anggota keluarga)
- b. Ibu, (kekuasaan menengah, menguasai pengaturan rumah dan anak, namun tidak atas suami)
- 1) Berkuasa karena memiliki status sebagai ibu rumah tangga,
 - 2) Berkuasa karena memiliki tanggung jawab sebagai pengatur rumah (manajer),
 - 3) Berkuasa karena memiliki wewenang untuk menjalankan manajemen rumah tangga,
 - 4) Berkuasa karena memiliki beban sebagai manajer pelaksana
- c. Kakak
- Kekuasaan seorang kakak hanya kepada adiknya, kenapa? Karena ia lebih unggul dari sisi usia (lebih tua). Selain itu, ia mendapatkan status “kakak”, yang artinya ia lebih dewasa dan harus dihormati oleh sang adik.
- d. Adik
- Adik adalah level yang paling bawah, ia tidak memiliki jalur perintah ke atas, kenapa? Karena ia berada pada kasta yang paling rendah, takdirnya adalah menerima jalur perintah dari atas, hal ini disebut dengan sistem alami.

Berdasarkan ilustrasi di atas, kita dapat memahami bahwa struktur organisasi memiliki penjelasan yang luas, di antaranya:

- a. Struktur menunjukkan kelas atau status,
- b. Struktur menunjukkan kedudukan,
- c. Struktur menunjukkan kepentingan,
- d. Struktur menunjukkan jalur perintah,
- e. Struktur menunjukkan peran/kontribusi

Dengan struktur organisasi, organisasi berjalan dengan baik, apa maksudnya? Setiap level akan melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang, dan tidak ada keluhan kesah dari level yang lebih rendah. Mereka tahu kedudukan dan posisi, bahwa setiap jabatan memiliki wilayahnya, dan wilayahnya pemimpin adalah perintah yang harus ditaati. Sedangkan wilayah pegawai adalah melaksanakan perintah sesuai instruksi pemimpin.

Ini adalah inti dari struktur organisasi, bukan sekedar siapa menjadi apa, atau sekedar gambar. Sesungguhnya ini soal menjalankan tugas. Maka, jika seseorang telah ditunjuk sebagai pemimpin, disadari atau tidak ia akan belajar untuk mengatur dan mengarahkan orang.

Begitu pun dengan pegawai, secara naluri/ alamiah ia akan bekerja layaknya bawahan. Bahwa tindakannya harus sesuai dengan perintah, hasil kerjanya harus sesuai dengan permintaan, keberadaannya harus seirama dengan kehendak pimpinan, kepribadiannya harus menarik pimpinan, dan pola pikirnya menjadi kepentingan pimpinan.

2. Pengertian Struktur Organisasi

Standish (2000: 10) “dalam struktur kami dapat patuh, sebagaimana kepada tuhan”. Pengertian ini menegaskan bahwa struktur organisasi dapat dijadikan alat manajemen untuk mengendalikan orang, bagaimana mereka berpikir, bagaimana mereka bersikap dan berperilaku, bagaimana mereka berkata, dan bagaimana mereka menghasilkan sesuatu. Standish (2000: 10) menambahkan, secara alamiah orang akan menghormati siapa yang lebih tinggi. Itu sebabnya, mengapa para karyawan selalu mendengarkan perkataan manajernya.

Standish (2000: 10), “semua rasa hormat terbangun karena adanya hubungan status, mereka akan mengikuti siapa yang bertanggung jawab memimpin”. Pernyataan ini mengandung makna luas soal fungsi struktur organisasi, bahwa di dalam struktur intinya adalah menunjukkan siapa bertanggung jawab apa, dan siapa memiliki wewenang apa. Maksudnya jelas, yakni pemimpin. Kita lihat, bahwa struktur hanya memuat orang – orang penting saja, dalam hal ini pemimpin. Mereka diberikan tanggung jawab yang berat dengan alat wewenang untuk mencapai sebuah tujuan.

John White (Standish, 2000: 12), “struktur mengukuhkan kedudukan pemimpin secara formal, dan orang-orang meyakini sebagai jalur kerja”. Pandangan ini memperkuat penjelasan Standish, bahwa struktur secara eksplisit menjelaskan bagaimana manajemen kerja dapat terkendali dan teratur, dan itu berada pada pundak para pemimpin.

Wylie (2006:4), “struktur organisasi merupakan cara mengoordinasikan orang-orang secara sistematis melalui pendekatan manajemen”. Pandangan ini menegaskan bagaimana sebuah sistem manajemen terbangun, yakni mengarahkan orang-orang untuk mengerjakan sesuatu berdasarkan kompetensi dan posisinya. Selain itu, pandangan ini menyisipkan kata “koordinasi”, yang artinya terjadi pengendalian secara sistematis mulai dari atas hingga ke bawah.

Lebih lanjut, Wylie (2006:4) mengatakan struktur organisasi berarti:

a. Pengendalian sosial organisasi

Makna struktur organisasi adalah sebagai cara bagaimana hubungan kerja antara satu tingkat dengan tingkat yang lain, atau bagian dengan bagian yang lain, sehingga terbangun saling menghormati dan menghargai.

b. Batasan tugas / kedudukan

Struktur organisasi menjadi batasan seseorang, maksudnya? Struktur memperjelas tanggung jawabnya apa dan wewenangnya apa, sehingga tidak ada yang *super power* atau tumpang tindih kekuasaan, dengan demikian dapat berpotensi menyalahgunakan kekuasaan atau menyebabkan sistem manajemen kurang efektif.

c. Penjelasan perbedaan kelas

Maksudnya, setiap orang ada yang berperan sebagai manajer keuangan maka tugasnya mengurus keuangan,

begitu pun dengan yang lainnya. Dengan cara ini, orang akan fokus mengerjakan tugas dan akan tercipta efektivitas di dalam bekerja. Hal ini juga sebagai cara untuk mereduksi beban yang terlalu besar, sehingga kondisi fisik pegawai tetap terjaga.

d. Garis manajemen yang saling berhubungan

Maksudnya adalah bahwa struktur organisasi menunjukkan jalur kepada siapa harus bertanggung jawab atau siapa bertanggung jawab terhadap apa. Dengan demikian, koordinasi di dalam bekerja berjalan dengan baik.

e. Alur mencapai tujuan melalui orang-orang penting

Tidak dipungkiri bahwa struktur organisasi adalah jalan di mana orang-orang yang potensial ditetapkan. Mereka diyakini sebagai orang yang mampu mengemban tugas dan menjalankannya bersama-sama tim di bagiannya. Dengan terbangunnya ini, maka tujuan organisasi akan mudah dicapai.

Maguire (2012: 19) menjelaskan bahwa struktur menunjukkan seberapa kompleks organisasi dengan kapasitasnya, sekaligus bagian untuk menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh orang-orang yang tercatat (di dalam struktur). Pendapat ini cukup eksplisit di dalam menjelaskan gambaran struktur organisasi, bahwa esensinya adalah bagaimana orang-orang yang ditunjuk dapat mewakili keseluruhan organisasi, dan mereka dianggap sebagai orang yang memiliki kapasitas atas kompleksnya aktivitas

organisasi. Selain itu, Maguire (2012: 19) menambahkan, bahwa struktur sebagai cara untuk orang-orang menerima siapa yang akan mengomandoi di dalam bekerja. Hal ini menjelaskan, bahwa struktur dapat mempengaruhi penerimaan orang-orang yang ada di bawahnya atas siapa yang memimpin, dan mereka akan mengikuti apa yang diperintahkan oleh manajer yang ditunjuk.

Aquinas (2009:4) menjelaskan “untuk mengendalikan sikap dan perilaku orang-orang maka diperlukan struktur, dengan itu kita dapat menghadirkan pelayanan dan produk yang berkualitas”. Ini adalah alasan mendasar dari fungsi struktur organisasi, bahwa orang-orang yang ditunjuk dimaksudkan untuk menjaga kualitas, baik dalam hal produk atau jasa. Mereka bertanggung jawab atas tim yang dipimpin, bagaimana mengoordinasikan orang-orang yang berbeda dengan satu tujuan yang sama. Pada kondisi ini, sejatinya struktur organisasi menekankan pada pentingnya peran pimpinan, sehingga mampu menciptakan implementasi kerja yang baik di level pegawai.

Aquinas (2009:5) menyebutkan pentingnya struktur organisasi adalah sebagai bentuk menjaga kehidupan organisasi. Melalui jalur kekuasaan setidaknya memberikan kekuatan bagi para manajer untuk mengeksekusi risiko atau mengarahkan orang-orang pada pola kerja yang benar. Para manajer juga dapat dengan mudah memerintah orang-orang untuk mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan, dan ini adalah cara bagaimana organisasi dipelihara.

Ashkenas, et al (2015) menjelaskan “struktur organisasi menghadirkan proses bagaimana suatu bisnis berjalan secara sukses”. Dalam pandangan ini, struktur organisasi merupakan gambaran bagaimana mencapai tujuan organisasi melalui orang-orang penting.

3. Indikator Struktur Organisasi

Ashkenas, et al (2015) mengemukakan, kita melihat struktur organisasi pada sudut pandang implementasi, bukan pada tekstual dari sebuah gambar, maka kita dapat mengetahui bagaimana struktur itu dapat menjadi faktor kritis di dalam mencapai kesuksesan organisasi, di antaranya:

a. Jalan cepat

Struktur organisasi saat ini (modern) banyak memangkas birokrasi, kenapa? Untuk menciptakan pelayanan yang baik, apa? pelayanan yang dapat segera diterima dengan cara yang benar, apa dampaknya? Pelanggan puas dan perusahaan mendapatkan keuntungan. Dengan kata lain, pola struktur organisasi modern menuntut orang-orang yang berada pada jalur formal agar menciptakan model kerja yang cepat dengan hasil yang lebih baik.

b. Fleksibilitas

Setelah struktur menunjukkan seberapa cepatnya manajemen berjalan, maka akan terbangun kesesuaian (fleksibel), apa maksudnya? Terbangunnya kinerja cepat secara otomatis akan menuntut banyak penyesuaian-penyesuaian, dan ini adalah fleksibel. Para manajer akan

dihadapkan pada banyak permintaan dan tuntutan, di sisi lain tuntutan tersebut membutuhkan respons yang cepat, maka para manajer harus mampu mengambil banyak jalan.

c. Integrasi

Setelah kecepatan kinerja terbangun dan fleksibilitas tercipta, selanjutnya struktur yang baik akan memfasilitasi hubungan antar divisi, kenapa demikian? Tentu tidak mungkin kecepatan dan fleksibilitas terbangun jika sistem manajemen masih konvensional, maka jalan menyatukan seluruh bagian tim kerja adalah keniscayaan.

d. Inovasi

Hal yang menarik setelah ketiga di atas terbangun adalah terbangun inovasi, bagaimana bisa? Struktur yang baik akan menghadirkan orang-orang yang berkinerja tinggi, fleksibel, dan mampu bersatu (integrasi). Tentu dengan keadaan ini akan mendorong banyak terobosan baru agar kecepatan pelayanan tetap terjaga, fleksibilitas terjaga, dan integrasi terjaga. Bentuk terobosan yang dimaksud secara eksplisit berupa aturan dan kebijakan, konsep kerja yang relevan, pemanfaatan teknologi, dan menciptakan produk atau jasa yang memuaskan pelanggan.

STRES KERJA



Sumber:

Gambar 34. Stres Kerja

1. Kenapa Stres?

Banyak tugas, kurang istirahat, tuntutan tinggi, laporan mendesak, dll sering melahirkan anomali dalam berperilaku, yang terkadang mengakibatkan gesekan atau konflik. Pada titik tersebut, sering kali psikologi pegawai terganggu, pegawai tidak lagi seimbang dalam hal emosional, sulit berpikir jernih, sehingga beban mental bertambah, dan pada saat daya fisik melemah, keteguhan hati memudar, serta lelah berpikir akan melahirkan kegundahan, kekacauan berpikir, dan itu disebut stres.

Gejala stres terlihat jelas baik secara fisik maupun non fisik, misal:

a. Gejala fisik

- Muka kusut (sulit tersenyum)
- Menjadi pendiam/ sulit diajak bicara
- Penampilan kurang rapih (rambut tidak tertata, pakaian lusuh)
- dll

b. Gejala psikologi

- Menjadi pemarah/ emosional/ sensitif
- Tidak fokus
- Acuh/ tidak peduli dengan lingkungan
- Murung
- Kurang semangat (hilang antusias)
- Ceroboh (plinplan)
- Dll

Meski stres gejala psikologi, namun dampaknya besar terhadap pekerjaan. Bisa jadi, pekerjaan tidak tuntas, walaupun tuntas kurang maksimal, atau justru pekerjaan jadi bermasalah. Oleh karena itu, bagi organisasi gejala tersebut adalah faktor yang harus direduksi. Artinya, organisasi menyadari menghilangkan stres adalah hal yang tidak mungkin, namun dengan mengurangi tingkat stres, setidaknya pengaruh buruknya tidak terlalu besar terhadap penurunan semangat kerja pegawai, dengan demikian tugas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

Chan (2007:147) menegaskan, stres merupakan gejala sosial yang sering terjadi, meski karena permasalahan kecil (remeh temeh) yang dampaknya terhadap perubahan perilaku, perubahan emosional, dan perubahan persepsi. Namun pada dasarnya stres benar-benar terjadi karena lemahnya individu pegawai, misalnya:

a. Sensitif

Ketidakmampuan diri dalam menghadapi situasi mengakibatkan terganggunya emosional/perasaan sehingga merubah persepsi diri pada suatu situasi, sulit menilai mana yang baik atau buruk.

b. Irasional

Pendidikan rendah atau fanatik pada suatu hal sering kali menjadi pemicu dalam konflik, misalnya terjadi beda pendapat ideologi dan ilmu pengetahuan. Hal tersebut sering menimbulkan gejala atau tekanan hebat pada emosional sehingga pada saat fisik tidak dapat menahan beban mental tersebut, maka seseorang tersebut akan larut dalam masalah. Makan tidak enak, canggung bergaul, perasaan benci, dan lain-lain.

c. Ambisi

Pepatah mengatakan “jangan banyak berharap, jika tidak sesuai harapan maka akan kecewa”. Pepatah tersebut benar adanya, pegawai yang berlebihan dalam perjuangan dimungkinkan akan menelan kekecewaan, karena pada saat gagal ia akan mengingat semua hal yang telah dikorbankan, sementara realitanya tidak

demikian. Pastinya kecewa dan menyesal yang lambat laun dapat merusak cara berpikir, sehingga mentalnya terganggu (stres).

2. Teori Stres Kerja

“Work stress refers to the emotional response to work related events and situations” (Chan, 2007:148). Pearlin (1999) have **“suggested that stress may be manifested psychologically and physically, as well as behaviorally, and that such manifestations may vary across social groups defined by, for example, gender and social class”** (Chan, 2007:148).

Kristensen, Kornitzer, & Alteredsson (1998), **“stress can be defined as a psycho-physiological, subjective state, characterized by the combination of high arousal and displeasure”** (Peeters, Jonge, and Taris, 2013:197). Sutherland & Cooper (1990), **“stress is manifested in three types of responses: psychological (e.g. irritability), physiological/bodily (e.g. sweating) and behavioural (e.g. restless behaviour)”** (Peeters, Jonge, and Taris, 2013:197).

According to Cooper et al. (2001) **“stress may be regarded as a particular form of stimulus or outside phenomena that causes a bodily (or psychological) reaction in an individual. Stress can also defined as the response to stimuli that takes a general form (i.e., the General Adaptation Syndrome. Stress can also defined as transactional in that it arises through the process of**

individuals' active appraisal and cognitive processing of environmental demands" (Tausig and Fenwick, 2011:6).

Tausig and Fenwick (2011:6) "job stress is **defined as a property of specific social arrangements** (i.e., job conditions). Further, the positive and negative consequences that flow from interaction with a stressful social environment (job conditions) are regarded as "normal" responses. The outcome of exposure to job stress can be defined in terms of generalized "distress" or in terms of diagnosed **mental disorder"**.

Pengertian stres banyak dikutip oleh Goyal (2010:52), di antaranya:

- a. The word 'stress' is defined by the Oxford Dictionary as **"a state of affair involving demand on physical or mental energy"**.
- b. According to Hans Selye, **"Stress is not necessarily something bad it all depends on how you take it.** The stress of exhilarating, creative successful work is beneficial, while that of failure, humiliation or infection is detrimental". Selye believed that the biochemical effects of stress would be experienced irrespective of whether the situation was positive or negative".
- c. According to Mc Grath, **"a person experience stress when a situation is perceived as presenting a demand which threatens to exceed the person's capabilities and resources for meeting it"**.

- d. According to Lazaraus, “**stress denotes a general class of problems which deal with demands taxing the psychological, social and psychological systems and responses of these systems**”.

3. Penyebab Stres Kerja

Stres tidak terjadi secara tiba-tiba, umumnya seorang pekerja akan mengalami gangguan pikiran ketika beban tidak lagi dapat di atasi, seperti:

- a. Imbalan yang rendah

Pada awal bulan para pegawai terlihat bahagia, namun tidak semuanya. Ada sebagian pekerja yang masih menerima gaji di bawah peraturan pemerintah, hal tersebut membuat mereka berkecil hati, karena upah tersebut tidak dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Umumnya, tingkat stres ini tidak terlalu besar, namun intensitasnya cukup sering terjadi.

- b. Perlakuan berlebihan dari pimpinan

Target yang belum tercapai atau rendahnya kinerja sering kali mengundang amarah pimpinan, tidak jarang ia memaki dan mencaci pegawai. Tentu sebagai manusia, pegawai ingin diperlakukan dengan baik, namun apakah daya pegawai biasa, hanya bisa menerima kenyataan. Namun dampak dari itu semua pegawai merasa frustrasi, bahwa ia tidak diperlakukan layaknya manusia, pemikiran buruk tersebut telah menguasai hati, yang kemudian membuat pegawai hilang semangat dan larut pada permasalahan.

c. Tingginya aktivitas kerja

Padatnya aktivitas tidak jarang membuat pegawai kurang istirahat, terkadang pekerjaan di bawa ke rumah, ia bergadang, ia terlambat makan, dll. Dedikasinya terhadap pekerjaan sangat besar, namun di sisi lain keadaan tersebut merupakan pemicu bagi stres. Biasanya stres terjadi ketika keadaan fisik mulai menurun, dan pekerjaan tidak tercapai. Pada saat itu, lahirlah perasaan marah terhadap keadaan, bahwa apa yang sudah diperjuangkan terasa sia-sia.

d. Konflik horizontal

Kurang menghargai pendapat orang lain, atau kurang respons terhadap pembicaraan orang, atau acuh dengan lingkungan, sering kali membuat hubungan menjadi kurang baik. Pada kondisi tersebut sering kali terjadi konflik psikologi yang membuat pegawai merasa risih dan meningkatkan tensi emosi. Dampak dari hal tersebut, pegawai merasa kacau dalam berpikir, tidak rasional dalam menilai, hilang semangat, dll sehingga berdampak buruk pada kinerja.

e. Masalah pribadi

Pegawai adalah makhluk sosial, ketika ia di rumah atau di masyarakat tentu ia berinteraksi. Namun adakalanya terjadi perselisihan yang menyebabkan mental pegawai terganggu. Hal tersebut berdampak pada motivasi dan perilaku kerja yang rendah.

4. Dampak Stres Kerja

Ketika seseorang pekerja mengalami stres kerja, sesungguhnya ia mengalami kerugian, di antaranya:

a. Menurunnya kesehatan

Stres secara langsung berdampak pada kesehatan. Hal tersebut di mulai dari kacaunya berpikir menyebabkan lemahnya fungsi otak, sehingga kinerja jantung dalam memompa darah menjadi kurang maksimal, yang pada akhirnya peredaran darah kurang lancar, dan berdampak pada menurunnya kekebalan tubuh. Ciri utamanya badan lemas, muka pucat, panas, bibir pecah-pecah, dan pusing.

b. Keadaan hati yang kacau

Stres membuat hati sempit, perasaan sensitif/ mudah emosi, bosan, khawatir, takut, gugup, sedih, dan lain sebagainya. Kondisi tersebut dapat dilihat pada rendahnya semangat di dalam bekerja.

c. Terganggu cara berpikir

Stres menurunkan tingkat fokus/ konsentrasi, kurang memperhatikan keadaan sekitar, sulit memahami sesuatu, sensitif terhadap saran, lambat dalam mengambil keputusan, dll.

d. Buruknya sikap kerja

Dampak buruk stres bagi sikap adalah hilang rasa sopan santun, angkuh/ sombong, berprasangka buruk terhadap prestasi orang lain/ iri hati, sulit memaafkan orang lain, dan lain sebagainya.

e. Buruknya perilaku kerja

Stres memicu lahirnya perilaku bolos, malas, melanggar aturan kerja, melawat perintah pimpinan, menghasut orang lain, turunnya produktivitas kerja, rendahnya kinerja, dan lain sebagainya.

5. Indikator Stres Kerja

Meski stres masalah psikologi, namun dampaknya dapat terlihat secara nyata, dan pengaruhnya terhadap produktivitas dan kinerja sangat signifikan. Goyal (2010:57) mengemukakan, pimpinan harus segera mengambil tindakan, jika tidak maka moral dan motivasi pegawai akan rusak, dan itu sangat buruk bagi lingkungan kerja. Maka Goyal (2010:57) merekomendasikan beberapa langkah di dalam mengukur indikator stres kerja, di antaranya:

a. Gangguan psikologi

Stres kerja dapat dilihat dari tingkat emosional seperti mudah marah, mudah tersinggung, mudah berburuk sangka, suka menyendiri, suka berteriak, muka kusut, susah tersenyum, tidak banyak berbicara, dan lain sebagainya, yang menyebabkan motivasi kerja rendah. Dampak terburuk dari ini adalah lepas kendali, artinya pegawai sangat sensitif dan berpotensi menimbulkan konflik horizontal.

b. Gangguan berpikir

Stres dapat dilihat dari pola pikir seorang pegawai, ia tidak dapat fokus pada pekerjaan, kurang perhatian,

tingkat keterlibatan rendah, dan lain sebagainya. Dampak dari stres ini berpengaruh terhadap tingkat efektivitas organisasi. Selain itu, gangguan berpikir dapat menghilangkan kepekaan atau sensitivitas kompetensi yang menurunkan kualitas hasil kerja.

c. Gangguan sikap

Stres kerja dapat menurunkan rasa tanggung jawab, tidak jujur, kurang komitmen dan bahkan rendahnya moralitas pekerja seperti sombong, iri hati, berburuk sangka, dan lain-lain. Hal terburuk dari stres terhadap sikap adalah ketidakpedulian, ia tidak lagi beriktikad baik dengan kebaikan, ia sulit mengidentifikasi diri pada kebaikan, dan ia mengabaikan masa depan (karier).

d. Gangguan perilaku

Ketika seorang pegawai sering absen, malas-malasan dalam bekerja, kurang memperhatikan instruksi pimpinan, membuat gaduh pegawai lain, maka sesungguhnya stres sudah pada level akut, dan perlu ditangani dengan cara kuat.

bEbAn KeRjA



Sumber: <https://m.lovepik.com/my/images/workload.html>

Gambar 35. Beban Kerja

1. Memahami Beban Kerja

Untuk memahami kata “Beban Kerja”, kita perlu mengambil contoh pada hal-hal yang sering kita hadapi, misalnya:

a. Belajar / bekerja terlalu lama

Kita sering kali tidak nyaman dengan keadaan yang menghabiskan waktu yang terlalu lama, bahkan dalam belajar. Kita merasa jenuh, pikiran tidak lagi fokus, perasaan tidak karuan, dan sebagainya. Fakta ini sering kita hadapi ketika belajar, nah sebenarnya apa

masalahnya? Belajarnyaakah atau waktunya? Tepatnya adalah waktunya. Jadi, mental dan pikiran kita terbebani oleh suatu kegiatan yang menghabiskan waktu lama, dan itu disebut beban belajar. Maka sama halnya dengan bekerja, ketika anda terlalu lama bekerja, yang mengakibatkan kurang istirahat, kurang makan, dan sebagainya, maka secara psikologi mental anda jatuh, dan itu masuk pada kategori beban kerja.

b. Mengerjakan tugas yang sulit diselesaikan

Mengerjakan tugas sudah menjadi kebiasaan dalam belajar, namun ada yang tidak kita sukai ketika tugas yang diberikan terlampau sulit, apa dampaknya? Kita frustrasi, kenapa? Sudah berpikir lama namun tidak membuahkan ide. Apa lagi? Sudah berusaha keras namun tidak menemukan jawabannya? Pada saat kondisi tersebut keadaan fisik dan mental kita terganggu, sehingga mengakibatkan kejenuhan dan malas, dan itu disebut efek beban belajar. Sama halnya dengan bekerja, ketika kita diberikan tugas yang cukup menantang, sementara penjelasan tidak ada, sedangkan tuntutan harus dilakukan dengan baik, sering kali kita habiskan waktu sampai bergadang, mengerahkan seluruh potensi, namun hasilnya belum memuaskan, di saat yang sama kita kurang mendapatkan apresiasi, dan ini menyebabkan mental jatuh, inilah yang disebut beban kerja.

c. Saling mengandalkan dan menjadi tumpuan

Beban kerja tidak hanya karena sulitnya tugas dan menghabiskan waktu yang lama, terkadang kerja sama tim yang tidak jalan menjadikan kita tertekan (beban emosi). Misalnya semua tim menyerahkan tugas kepada kita, jadi sesungguhnya yang kerja kita. Mereka tanpa beban dan perasaan tertentu dengan mudahnya menyerahkan begitu saja. Pada posisi ini kita merasa gondok sendiri, kenapa? Karena keadaan yang tidak menguntungkan kita, hal ini juga disebut dengan beban kerja.

d. Dan lain sebagainya

Pada pokoknya beban kerja adalah tekanan yang menyebabkan kita:

a. Tidak fokus dalam bekerja

Maksudnya, pikiran kita kacau karena banyak pekerjaan, banyak tuntutan, banyak yang harus diselesaikan, sementara kita memiliki batasan dan diberikan batasan. Kondisi ini menyebabkan kita sulit berpikir, sulit menjernihkan pikiran, dan sebagainya, sehingga dampaknya adalah stres kerja.

b. Perasaan tertekan

Maksudnya, perasaan hati tidak menentu (kacau) atau tidak karuan, sehingga kita tidak dapat mengendalikan emosi, yang dampak buruknya adalah mudah marah dan menyebabkan konflik di dalam lingkungan kerja. Atau kita menjadi orang yang lebih sensitif, sehingga pembicaraan dan sikap kita kurang menyenangkan bagi

orang lain. Sesungguhnya kondisi ini adalah efek terburuk dari beban kerja, kenapa? Karena dapat menimbulkan suasana kerja yang kurang nyaman bagi tim kerja, sehingga hasil kerja kurang maksimal.

2. Pengertian Beban Kerja

Meshkati & Hancock (2011:305), menjelaskan bahwa beban kerja adalah multidimensi perilaku kerja yang merefleksikan interaksi seperti tugas, sistem kerja, kemampuan mengoperasikan proses kerja, usaha, kinerja, proses perilaku informasi dan strategi. Pengertian ini menegaskan bahwa beban kerja dapat terjadi karena aktivitas organisasi, termasuk sistem manajemen dan informasi kerja dapat menjadi beban. Kenapa demikian? Pasalnya keadaan pegawai tidak dapat diprediksi, apakah ia dalam keadaan siap menerima kebijakan, atau tugas baru, atau lingkungan baru.

Lebih lanjut Meshkati & Hancock (2011:305) mengemukakan, beban kerja dapat saja terjadi karena meningkatnya sensitivitas atau perbedaan watak. Pada keadaan seperti ini maka beban kerja memiliki tingkatan yang berbeda antara satu individu dengan individu yang lain. Untungnya, dalam organisasi terdapat proses interaksi yang memungkinkan setiap individu dapat menyesuaikan sifatnya, sehingga dalam waktu tertentu (mungkin) dapat menurunkan perbedaan sensitif tersebut. Namun, fakta ini sering kali ditemukan. Terkadang ada pegawai yang mudah tersinggung, atau tidak mudah diajak bercanda, sehingga terjadi

kesalahpahaman yang menyebabkan beban sosial di dalam lingkungan kerja menjadi kurang nyaman.

Gawron (2008:87) menjelaskan beban kerja (*workload*) adalah serangkaian permintaan atas tugas, usaha/ upaya, dan aktivitas. Maksudnya, beban kerja terjadi karena adanya permintaan dari manajer untuk mengerjakan suatu tugas yang bersifat susah, menghabiskan waktu lama, atau banyak. Begitu pun dengan permintaan pimpinan yang mengharuskan kita mengeluarkan sejumlah upaya yang besar sehingga fisik mengalami kelelahan atau karena aktivitas kerja yang kompleks. Selain itu, Gawron (2008:87) memberikan penekanan, bahwa beratnya suatu tugas terjadi karena disertai dengan suatu target yang harus dicapai dengan memanfaatkan waktu yang tidak banyak dan menuntut suatu kinerja yang tinggi. Terjadinya kompleksitas tersebut menjadi pemicu beban kerja.

Gawron (2008:87) menjelaskan lagi, terkadang manajemen tidak memberikan relaksasi dalam bekerja, sehingga ketatnya bekerja membuat pegawai sulit bergerak dan berpikir. Dalam keadaan yang final, pegawai dapat merasa bosan atau tidak tahan dengan keadaan yang sulit, akhirnya pegawai menjadi depresi. Hal ini sebagai akibat sistem manajemen yang kaku, di mana tuntutan dan harapan tidak dapat direalisasikan pada suatu model yang nyaman. Para manajer terlalu fokus pada tujuan yang harus dicapai, sehingga mengabaikan aspek ideal dalam bekerja. Yakni suatu model kerja yang tidak hanya mendorong orang

untuk produktif, namun juga mendorong orang merasa nyaman dan senang bekerja.

Bubb & Earley (2004:4) “sesungguhnya pegawai terbebani bukan karena tugas yang dikerjakan, namun efek dari tugas tersebut menyita non teknis yang menguras perasaan dan pikiran”. Selain itu, Bubb & Earley (2004:4) juga menjelaskan kelelahan bukan ciri dari terbebannya seorang pegawai oleh sebuah tugas, namun ia diharuskan fokus pada pencapaian yang melebihi ekspektasinya. Penjelasan ini merujuk pada bagaimana sifat tugas itu memiliki implikasi terhadap daya dan upaya pegawai. Mengingat pegawai sendiri memiliki batasan fisik yang tidak dapat diprediksi, atau batasan berpikir, sehingga banyak kemungkinan seseorang tidak dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Keadaan ini sering kali membuat pegawai merasa tertekan, kenapa? ia merasa malu atas tugas yang diamanahkan namun tidak dapat memberikan hal terbaik. Secara psikologi mental pegawai di bawah tekanan diri sendiri.

Bubb & Earley (2004:5-6) memberikan perhatian pada waktu kerja. Bahwa para pekerja di zaman dulu banyak mengalami depresi karena diakibatkan oleh waktu kerja yang cukup tinggi, dan ini tidak boleh terjadi pada abad modern. Kita harus memberikan kelonggaran waktu, bahwa pegawai bukan mesin, mereka harus diperlakukan secara baik dan lembut. Fakta ini, kita lihat pada hasil laporan Universitas Birmingham (STRB, 2003) telah terjadi penurunan stres kerja pada para guru yang jam mengajarnya dikurangi. Tentu ini

sebuah fakta, bahwa beban kerja menjadi momok yang mengerikan, ini harus diperhatikan terutama dalam hal waktu.

Gawron (2019:3) beban tugas dan beban kerja dua hal yang berbeda, namun keduanya adalah sumber bagaimana beban kerja berdampak, dan ini nyata bagi pegawai. Lebih lanjut, Gawron (2019:3) menyatakan, dari keduanya (beban tugas dan beban kerja), yang memberikan dampak buruk terhadap pegawai adalah beban kerja. Apa itu beban kerja? Merupakan akumulasi tugas selama periode tertentu dengan banyak tugas di dalamnya, dan di dalam menyelesaikannya diperlukan suatu kinerja tinggi. Hal yang menjadi beban adalah, bahwa kondisi beban kerja tidak mungkin dapat tercapai 100%, dan ini memberikan dampak terhadap mental.

Wickens & Huey (1993: 4) menjelaskan, banyaknya tugas dengan waktu yang terbatas itu disebut beban kerja. Kenapa disebut beban kerja? Karena pada kenyataannya menyulitkan pegawai. Dengan kata lain, kata “menyulitkan atau menyusahkan” menjadi inti dari beban kerja. Sebetulnya, apapun jenis pekerjaan baik adanya batasan ataupun tidak sepanjang pekerjaan tersebut memberikan dampak menyusahkan maka dapat dikatakan beban kerja, dan biasanya ini terjadi karena permintaan.

Sering kali permintaan konsumen mendesak pegawai untuk mengeluarkan tenaga dan pikiran, sedangkan waktu pelayanan sangat terbatas. Faktanya, jika hasil kerja tidak sesuai dengan harapan maka hanya akan mendapatkan

kelurahan atau komplain, dan ini memperburuk keadaan mental pegawai.

3. Indikator Beban Kerja

Meshkati & Hancock (2011:305) menyebutkan beberapa indikator beban kerja, di antaranya:

a. Tugas

Maksudnya, tugas memiliki tingkat kesulitan yang tinggi, sehingga kompetensi yang dimiliki saat ini tidak dapat menjangkau tugas tersebut. Di sisi lain, pegawai dituntut untuk dapat mengerjakan dan menyelesaikan. Keadaan ini secara langsung menjadi sebab beban yang berat bagi pegawai, dan memberikan dampak buruk lain seperti stres dan kondisi fisik yang lemah.

b. Lingkungan

Maksudnya, hubungan sosial yang kurang baik dari pimpinan kepada pegawai atau sebaliknya, dan atau antara pegawai. Keadaan ini secara logis dapat dijelaskan sebagai berikut, bahwa di dalam organisasi antara satu dengan yang lain saling berhubungan, maka kehidupan sosial harus terbangun, jika tidak akan terjadi sensitivitas yang menyebabkan emosi setiap pegawai tidak stabil dan mengorbankan tugas. Dalam keadaan lingkungan yang seperti ini, sesungguhnya beban kerja lahir karena tekanan hubungan antar pegawai yang merusak stabilitas emosi, dan dampak buruknya kerja sama tim tidak kompak.

c. Sistem kerja

Maksudnya, sistem kerja yang ketat. Kondisi ini dapat kita temukan pada perusahaan pabrik. Di mana produktivitas menjadi segalanya, sementara para manajer kurang memahami bagaimana membangun pola kerja yang baik. Mereka terlalu fokus pada kerja dan kerja, sehingga aturan diberlakukan secara kaku, dampaknya pegawai merasa terbebani dengan sistem kerja yang seperti ini, alhasil tingkat pengunduran diri/berhenti kerja mengalami peningkatan.

d. Sistem manajemen

Maksudnya, proses kerja atau prosedur kerja yang ketat. Ini menjadi alasan lain dari beban kerja. Bahwa pegawai merasa kurang berekspresi, karena aturan yang kaku, sehingga perilaku yang muncul adalah kejenuhan kerja. Pada saat kondisi seperti ini, pegawai akan sulit meningkatkan semangat kerja.

e. Keterbatasan fasilitas

Maksudnya, tuntutan yang tinggi namun tidak diimbangi dengan fasilitas kerja yang memadai. Terkadang pada sebuah restoran seorang pengantar makanan dituntut untuk cepat mengirim pesanan ke rumah pelanggan. Namun, sayangnya armada yang disediakan hanya roda dua, sehingga kapasitas pengiriman menjadi kurang optimal, alhasil pegawai harus bolak-balik ambil barang dan mengirimkan kepada konsumen. Dengan model seperti ini tentu membuat pegawai lelah dengan tenaga

yang terkuras, pikiran yang terkuras, dan waktu yang habis karena kurangnya peralatan kerja.

f. Respons yang rendah

Maksudnya, para pimpinan kurang tanggap menyikapi atau lambat di dalam memberikan kebijakan operasional. Dengan keadaan ini mengakibatkan terjadi ketidaklancaran kerja. Jika, kita mengambil ilustrasi pada perusahaan jasa pengiriman, maka akan terjadi keterlambatan pengiriman, dan akibatnya para *Driver* mendapatkan cacian dan makian dari konsumen. Pada kondisi ini, para pegawai merasa mendapatkan posisi yang kurang diuntungkan, kenapa? Karena kesalahan para manajer mereka harus menerima keluhan pelanggan.

g. Kinerja yang rendah

Maksudnya, akselerasi kompetensi dan perilaku kerja belum dapat mengimbangi kemajuan tugas.

h. Lemah mental

Maksudnya, pegawai memiliki sifat atau kepribadian yang sangat sensitif, sehingga mudah tersinggung atau mudah patah semangat.

i. Kurang penghargaan

Maksudnya, hasil kerja yang telah menguras tenaga dan pikiran serta waktu belum dapat dipandang sebagai hasil kerja yang baik, sehingga menurunkan semangat kerja.

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR



Sumber: <https://sarjanaekonomi.co.id/organizational-citizenship-behavior/>

Gambar 36. Organizational Citizenship Behavior

1. Memahami Organizational Citizenship Behavior

Kita bisa mengatakan Organizational Citizenship Behavior atau OCB adalah perilaku kerja langka, kenapa? Setiap kita bisa bekerja mengikuti aturan, tapi apakah kita termasuk orang yang bekerja melampaui aturan, apa maksudnya? Bekerja melebihi standar yang diharapkan,

bekerja lebih baik, bekerja mengerahkan seluruh kemampuan tanpa perhitungan, dan sebagainya. Jadi:

- a. Bekerja totalitas, bekerja penuh semangat dengan mengerahkan kompetensi, waktu, tenaga, dan pikiran tanpa perhitungan.
 - 1) Tidak peduli gaji besar atau kecil,
 - 2) Tidak peduli naik gaji atau tidak,
 - 3) Tidak peduli dapat insentif atau tidak,
 - 4) Tidak peduli dihargai atau tidak,
 - 5) Tidak peduli capek atau tidak,
 - 6) Tidak peduli bekerja lewat waktu,
 - 7) Dan sebagainya.
- b. Bekerja yang terbaik, bekerja penuh semangat untuk menghadirkan prestasi terbaik (memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan), misalnya:
 - 1) Selalu hadir di awal waktu,
 - 2) Selalu menyegerakan pekerjaan,
 - 3) Selalu mengupayakan selesai lebih awal,
 - 4) Selalu mengupayakan target tercapai setiap periode,
 - 5) Dapat diandalkan dalam menghadapi masalah,
 - 6) Selalu berani mengatasi risiko,
 - 7) Tidak pernah mengeluh dengan keterbatasan waktu dan fasilitas kerja
 - 8) Selalu berpikir positif,
 - 9) Selalu menebarkan semangat antusias di dalam tim kerja,

- 10)Selalu menjaga kebersihan tanpa mengandalkan pegawai lain,
- 11)Selalu menjaga nama baik perusahaan dan membanggakannya,
- 12)Dan sebagainya.

Perilaku OCB adalah sikap dan perilaku kerja yang melampaui kewajiban, dan fakta orang seperti ini sangat sulit didapat. Jika pun ada, mereka selalu mendapatkan perhatian pimpinan, kenapa demikian? Karena pada prinsipnya manajer menyukai orang-orang yang senantiasa bekerja untuk organisasi, dengan demikian organisasi akan memberikan apa yang menjadi harapannya.

Kita juga dapat mengatakan perilaku kerja OCB adalah perilaku kerja organisasi. Mereka telah membuang kepentingan pribadinya, apa maksudnya? Mereka tidak lagi menghitung atau mempertimbangkan bagaimana kedudukannya, bagaimana kesejahteraannya, bagaimana kenyamanannya, dan kebaikan lainnya bagi dirinya. Akan tetapi pola pikir yang terbangun adalah, bahwa ia berpikir untuk organisasi, bekerja untuk organisasi, bersikap sebagai organisasi, dan semuanya didedikasikan untuk kemajuan organisasi.

Tentu konsekuensi OCB sangat sulit, oleh karenanya di awal kita mengatakan, OCB adalah perilaku kerja langka. Umumnya kita akan melihat kewajiban, apa maksudnya? Ya bekerja sesuai posisi, bekerja sesuai kontrak, bekerja sesuai kapasitas, bekerja sesuai kompensasi, bekerja sesuai waktu

yang ditetapkan, dan tidak perlu repot-repot bekerja lebih untuk perusahaan. Tentu pola pikir ini tidak salah, kenapa? Sesuai dengan perjanjian kerja, dan perusahaan tidak dapat menuntut seluruh pegawai untuk berperilaku OCB. Namun jika ada dari kita yang mampu berperilaku melampaui kinerja yang ada maka kita akan menjadi target masa depan organisasi, itulah manfaat dari OCB.

Dalam banyak kasus para manajer sangat bergantung pada orang-orang yang berperilaku OCB, misalnya:

- a. Pada saat meningkatkan produksi barang atau jasa
- b. Pada saat menyelesaikan masalah
- c. Pada saat meningkatkan penjualan
- d. Pada saat meningkatkan sistem kerja
- e. Pada saat meningkatkan budaya kerja
- f. Pada saat memperbesar pangsa pasar
- g. Pada saat menciptakan efektivitas
- h. Pada saat menciptakan efisiensi
- i. Pada saat menciptakan kreativitas
- j. Pada saat menciptakan inovasi
- k. Pada saat meningkatkan pelayanan
- l. Pada saat meningkatkan kinerja
- m. Pada saat menyusun strategi
- n. Pada saat menyusun perencanaan
- o. Pada saat menghadapi persaingan pasar
- p. Pada saat menghadapi teknologi
- q. Pada saat meningkatkan motivasi kerja pegawai
- r. Pada saat meningkatkan peran pegawai

2. Teori Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ et, al. (2006), “organizational citizenship behavior adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau tidak secara eksplisit dikaitkan dengan sistem reward, dan memberi kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi”. Hal yang perlu dipahami dari pengertian ini adalah tentang kebebasan, maksudnya:

- a. Pegawai membebaskan diri dari keegoisannya. Artinya, pegawai secara sukarela dan didasari oleh perasaan senang serta telah menjadi karakter pegawai bekerja secara totalitas. Ia tidak mengikatkan diri pada aturan tapi ia bekerja melebihi aturan, ia tidak terikat disiplin kerja akan tetapi menjadi teladan dalam hal disiplin, ia tidak terikat pada perintah tapi ia memahami apa yang menjadi keinginan pimpinan, dan sebagainya.
- b. Pegawai membebaskan diri dari pola pikir konvensional. Artinya, pegawai mengembangkan cara berpikir kreatif dan inovatif. Ia mengeksplorasi logika berpikir untuk menghadirkan ide-ide, gagasan, konsep, model, perencanaan, ketentuan, cara, prosedur, dan strategi dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih baik (efektif dan efisien)..
- c. Pegawai membebaskan diri dari pengaruh lingkungan. Artinya ia bekerja secara totalitas dan tidak tersinggung atau terganggu oleh hal-hal buruk yang diakibatkan oleh lingkungan. Ia tetap fokus dan konsisten seperti biasa

walaupun tidak didukung rekan kerja, ia tetap semangat walaupun tidak mendapatkan dukungan, ia tetap menghargai waktu walaupun pimpinan terlambat, ia tetap mencapai target walaupun tidak ada insentif atau sanksi hukuman, ia tetap bekerja dengan penuh dedikasi yang tinggi walaupun tidak ada jaminan kesejahteraan, dan sebagainya.

Menurut Robbins (2008), “organizational citizenship behavior adalah perilaku individu atau perseorangan yang sukarela dan bukan bagian dari syarat formal pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi”. Dengan kata lain, OCB adalah perilaku baik yang bersifat bawaan atau melekat. Artinya, memang sudah menjadi karakter seseorang:

- a. Jika ia rajin,
- b. Jika ia suka datang lebih awal,
- c. Jika ia mau mengerjakan apapun,
- d. Jika ia tidak kenal mengeluh,
- e. Jika ia selalu mendedikasikan dirinya untuk keberhasilan organisasi,
- f. dan lain sebagainya.

Hal yang menarik, bahwa semua itu dilakukan dengan sukarela dan kesenangan diri. Memang pegawai tersebut sudah seperti itu dan terbiasa seperti itu. Tentunya untuk mendapatkan orang-orang dengan karakteristik seperti ini cukup sulit, kenapa? Diperlukan panggung sejak dini untuk melatih diri agar menjadi orang yang sangat baik. Oleh karena itu, perusahaan sangat mengapresiasi orang-orang dengan

tingkat organizational citizenship behavior yang tinggi. Bahkan sebagian besar pimpinan saat ini adalah orang-orang yang dulunya dan sampai hari ini masih membiasakan perilaku kerja OCB.

Menurut Aldag & Resckhe (1997), “Organizational Citizenship Behavior merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja”. Pendapat ini jelas sejalan dengan pemahaman para ahli sebelumnya, bahwa OCB tidak hanya baik dari sisi kerja, namun juga baik dari sisi sosial. Orang-orang dengan perilaku OCB memiliki ciri suka membantu, berpikir optimis, pantang menyerah, suka tersenyum, suka menyapa, dan komunikasinya cair (tidak kaku).

Menurut Richard (2003), “Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Perilaku OCB ditampilkan dengan membantu rekan sekerja dan pelanggan, melakukan kerja ekstra jika dibutuhkan, dan membantu memecahkan masalah dalam memperbaiki produk dan prosedur”. Pendapat Richard adalah penjelasan eksplisit tentang sebuah sikap dan perilaku OCB yang dimiliki oleh pegawai. Bahwa mereka memiliki sisi baik dalam segala aspek, tidak terkecuali sosial keorganisasian. Mereka suka membantu rekan kerja, mereka gemar membagi pengetahuan,

mereka gemar berbagi rezeki, mereka gemar terlibat di dalam menyelesaikan masalah, mereka tipe pegawai pendukung, pelindung dan petarung.

Menurut Steers et.al. (1996), “Organizational Citizenship Behavior adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu”.

3. Motif Organizational Citizenship Behavior

Dalam kajian motivasi kita mengenal teori David McClelland (Robbins, 2008) mengemukakan bahwa OCB tidak terlepas dari beberapa hal yang melatar belakangnya dan itu menjadi kekuatan yang mendorong untuk berperilaku OCB, di antaranya:

a. Motif berprestasi

OCB lahir karena didorong oleh keinginan untuk menjadi yang terbaik. Seorang pegawai percaya terhadap kemampuannya, bahwa ia layak menjadi yang terbaik, mampu menjadi yang terbaik, dan layak untuk diapresiasi serta diberikan penghargaan.

b. Motif berafiliasi

OCB lahir karena keinginan sosial, bahwa seseorang senang memiliki banyak teman, senang bercengkramah dengan pegawai lain, senang menjalin kekeluargaan dengan orang lain, senang membantu orang lain, senang berbagi, dan lain sebagainya.

c. Motif kekuasaan

OCB lahir karena hasrat ingin naik jabatan. Kondisi ini wajar, kenapa? Seorang pegawai telah mempertimbangkan nasibnya di masa mendatang. Bahwa ia harus menjadi pribadi yang berkembang, dan menjadi orang penting di masa-masa mendatang. Oleh karenanya sebagai konsekuensi yang harus dikeluarkan adalah dengan bekerja secara penuh tanpa pamrih (Organizational Citizenship Behavior/ OCB).

4. Indikator Organizational Citizenship Behavior

Podsakoff et.al. (2000), mengemukakan Organizational Citizenship Behavior itu sikap dan perilaku yang nyata, sehingga dapat diukur, di antaranya:

a. Sportmanship

Tetap nyaman dengan segala kekurangan dan keterbatasan, tidak ada keluhan atau perasaan menyesal bekerja pada perusahaan yang banyak kekurangan.

b. Civic virtue

Berkomitmen penuh atas keterlibatan diri di dalam organisasi. Bahwa ia selalu ikut serta di dalam kegiatan perusahaan termasuk dalam menghadapi masalah atau mengatasi risiko.

c. Helping behavior

Bersikap humanis, artinya mudah bergaul, sopan, rendah hati, suka menolong rekan kerja, murah senyum, suka membantu mengatasi masalah-masalah rekan kerja, tuntas dalam membantu.

d. Organizational loyalty

Bangga dengan perusahaan dan selalu menjaga nama baik dengan melindungi ancaman dari pihak eksternal. Selain itu, selalu mendukung penuh kebijakan-kebijakan organisasi.

e. Organizational compliance. Patuh terhadap seluruh aturan yang berlaku (ada atau tidak ada pengawasan/ ada atau tidak ada hukuman).

f. Individual initiative, menjadi inisiator bagi kemajuan dan perbaikan dengan melahirkan terobosan-terobosan baru

g. Self development, gemar meningkatkan kualitas diri bagi kemajuan organisasi (mengikuti pelatihan dan pendidikan).

Graham (1991), mengemukakan Organizational Citizenship Behavior memiliki tiga indikator, “yaitu: 1) Obedience, kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi. 2) Loyalty, yaitu kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi. 3) Participation, yaitu kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi”.

PrOmOsl JaBaTaN



Sumber: <https://www.pijarnews.com/empat-tahun-tak-ada-promosi-jabatan-di-parepare-ini-alasan-pemkot/>

Gambar 37. Promosi Jabatan

1. Memahami Promosi Jabatan

Kita bisa mengatakan promosi jabatan itu dengan banyak pengertian nyata (terjadi di lapangan), di antaranya:

- a. Naik jabatan
- b. Mendapatkan tugas lebih baik dari sebelumnya
- c. Mendapatkan amanah tanggung jawab lebih besar
- d. Mendapat status lebih tinggi

Pada intinya kenaikan dari sisi tugas, itulah esensi promosi jabatan. Namun hal yang membuat setiap orang ingin mendapatkan promosi karena beberapa hal keuntungan finansial, di antaranya:

- a. Gaji lebih besar
- b. Insentif lebih besar
- c. Mendapatkan fasilitas kerja seperti kendaraan, rumah dinas, biaya transportasi, dan sebagainya
- d. Mendapatkan tunjangan lebih besar (tunjangan kinerja maupun tunjangan lainnya)
- e. Mendapatkan kesempatan lain (pelatihan dan pendidikan)

Dari banyaknya keuntungan di atas, tentu kita tahu bahwa promosi tidak mudah didapat. Kita harus bekerja sekuat tenaga dengan menampilkan performa kerja yang konsisten (mempertahankan prestasi) dan itu semua dengan pengorbanan yang tidak sedikit, di antaranya:

- a. Pengorbanan waktu
- b. Pengorbanan tenaga
- c. Pengorbanan fisik
- d. Pengorbanan pikiran

Itulah harga promosi jabatan. Tentu kita bisa tahu, bahwa semua pegawai menginginkan naik jabatan, namun tidak semua orang mau mengorbankan keempat faktor di atas dengan penuh kesabaran, dalam waktu yang lama, dengan penuh ketekunan, dengan penuh semangat, dengan penuh harapan, dan dengan tekad yang kuat.

Dari sini kita belajar, bahwa promosi sesuatu yang menyenangkan, namun untuk mendapatkannya diperlukan banyak upaya. Oleh karena itu, penting kita mempelajari bagaimana mengembangkan diri, yakni menjadi pribadi yang berkarakter dan berkontribusi bagi kemajuan perusahaan. Kita menjadikan promosi sebagai salah satu target hidup di dalam bekerja, kenapa? Demi masa depan lebih baik. Apa maksudnya? Ya, mendapatkan kehidupan yang lebih baik di masa-masa mendatang, seperti:

- a. Memiliki rumah yang layak
- b. Memiliki kendaraan yang layak
- c. Memiliki gaya hidup yang lebih baik
- d. Memiliki status sosial yang lebih tinggi
- e. Memiliki investasi
- f. Memiliki jaminan hari tua

Sebagai jawaban dari harap tersebut, hal yang diperlukan untuk mendapatkan promosi jabatan adalah:

- a. Meningkatkan kompetensi
- b. Meningkatkan kinerja
- c. Meningkatkan produktivitas kerja
- d. Meningkatkan kontribusi
- e. Meningkatkan peran atau keterlibatan
- f. Meningkatkan kreativitas
- g. Meningkatkan inovasi
- h. Meningkatkan kepribadian diri
- i. Meningkatkan kemampuan kepemimpinan
- j. Meningkatkan jiwa sosial

2. Pengertian Promosi Jabatan

Siagian (2008:169) promosi jabatan adalah “apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula”. Secara eksplisit teori ini menunjuk bagaimana kontekstual promosi kerja, bahwa secara teknis promosi artinya kenaikan, yang juga diikuti oleh tanggung jawab dan kompensasi yang sepadan. Selain itu, Siagian (2008:169) menekankan, bahwa promosi sifatnya perpindahan, dari satu pekerjaan yang lebih ringan kepada tugas yang lebih berat. Oleh karenanya, sangat wajar jika mendapatkan kompensasi yang lebih baik. Dengan kata lain, promosi jabatan memiliki inti:

- a. Kenaikan jabatan, artinya;
- b. Kenaikan tanggung jawab, artinya;
- c. Tugas yang diemban lebih berat, artinya;
- d. Memiliki wewenang yang lebih besar, maka;
- e. Wajar mendapatkan kompensasi lebih baik;
- f. Wajar mendapatkan status lebih tinggi;
- g. Wajar mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi.

Menurut Hasibuan (2002:108), “promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”. Pendapat ini adalah rincian dari apa yang telah disampaikan oleh Siagian (2008). Bahwa di dalam

promosi melekat banyak paket, maksudnya? Kenaikan jabatan menuntut kenaikan tanggung jawab/ beban sehingga diberikan wewenang yang lebih besar sebagai senjatanya, dan untuk menghargai kerja keras tersebut maka disediakan kompensasi yang lebih baik. Lebih lanjut, Hasibuan (2002:121) mengutip pendapat Sikula, bahwa “promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari suatu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.”

Menurut Manullang (2004:153), “promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.” Sejatinya pendapat ini menekankan pada kekuatan dan beban yang didapat dari suatu kenaikan jabatan. Bahwa benar, segudang kompensasi didapatkan, namun semua itu sepadan dengan tanggung jawab yang besar, di mana menuntut kerja yang jauh lebih keras.

Menurut Nitisemito (1996:81), “promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.” Pandangan ini sejatinya adalah penegasan dari pendapat sebelumnya, namun yang lebih ditekankan ada pada kenaikan posisi. Dengan kata lain, promosi dalam pandangan ini adalah naik ke atas dan sifatnya berupa kedudukan.

Menurut Wattkins yang dikutip oleh Moenir (1994:173), “promosi menunjukkan penempatan seorang pegawai pada

pekerjaan yang bersyaratkan keahlian lebih tinggi atau lebih besar tanggung jawab daripada pekerjaan sebelumnya.”

Menurut Mathis dan Jacson (2006:11), “promosi jabatan adalah perpindahan seseorang ke tingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi termasuk dalam proses seleksi”.

Menurut Kal (2007:74) ada beberapa faktor yang memungkinkan promosi dapat dicapai, di antaranya:

a. Pendidikan formalnya

Hari ini kita masih melihat jenjang pendidikan sebagai salah satu kriteria kenaikan pangkat atau jabatan. Kenapa demikian? Sesungguhnya ini berkaitan dengan pola pikir. Bahwa naik karier itu berarti menjadi pemimpin, dan menjadi pemimpin harus memiliki kecerdasan yang lebih baik, dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dimungkinkan seseorang akan memiliki pola pikir yang lebih baik.

b. Pengalaman kerjanya

Setelah syarat pendidikan dipenuhi, hal berikutnya adalah pengalaman kerja, maksudnya apa? Dalam memutuskan kenaikan jabatan, para eksekutif akan melihat masa kerja dari seorang pegawai tersebut. Hal ini dilakukan sebagai upaya melihat sejauh mana dedikasi dan kontribusinya terhadap perusahaan.

c. Sikap atasannya

Hal yang paling sensitif dari kenaikan jabatan adalah kecenderungan pimpinan. Dengan kata lain, penilaian pimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi

apakah seseorang dapat naik pangkat atau tidak. Terkadang pimpinan memiliki kepentingan atas kedudukannya, sehingga penilaian dapat bias.

d. Prestasi kerjanya

Di antara faktor-faktor yang ada, prestasi adalah indikator utama di dalam promosi jabatan. Bahwa promosi, sejatinya adalah penghargaan atas mereka-mereka yang berprestasi. Sehingga, semakin rutin berprestasi maka memiliki peluang yang besar untuk mendapatkan promosi jabatan.

e. Adanya lowongan jabatan

Terdapat kekosongan jabatan adalah unsur utama promosi jabatan. Tentu, karena alasan ini para pimpinan memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai yang memiliki kualifikasi.

f. Produktivitas kerja

Hasil kerja yang baik atau mampu mencapai target menjadi penilaian dalam promosi jabatan. Pegawai dengan kriteria seperti ini memiliki peluang yang besar untuk mendapatkan promosi.

3. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Hasibuan (2002: 113), mengemukakan bahwa promosi jabatan memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Memberikan penghargaan atas kontribusi yang diberikan selama kurun waktu tertentu, dan ini menjadi bukti kuat bahwa pegawai layak untuk mendapatkan promosi.

- b. Memberikan kebanggaan dan kepuasan diri, bahwa kerja kerasnya tidaklah sia-sia, kenapa? Karena perusahaan melihat dan menghitung sebagai dasar pemberian penghargaan.
- c. Memberikan motivasi, bahwa kerja kerasnya dihargai dan diapresiasi melalui dukungan finansial dan non finansial. Dengan bukti ini, maka para pegawai senantiasa bersemangat di dalam bekerja.
- d. Memberikan keadilan atas kerja keras pegawai, bahwa pengorbanannya selama di organisasi dapat membuahkan hasil, yakni kesejahteraan.
- e. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan memajukan perusahaan.
- f. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang melahirkan kreativitas dan inovasi.
- g. Memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman kerja.
- h. Menjaga stabilitas kerja, bahwa setiap masa ada generasinya, dan mereka adalah orang-orang yang telah memenuhi syarat serta berkontribusi terhadap kemaknaan organisasi.
- i. Menjadi pendorong bagi peningkatan motivasi kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.
- j. Menghadirkan efektivitas dan efisiensi di dalam regenerasi organisasi.
- k. Memperkuat status, kedudukan, dan peran pegawai di dalam perusahaan.

Simamora (1999:587) menyampaikan ada banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh stakeholder terkait, di antaranya:

- a. Promosi jabatan menguntungkan perusahaan dari sisi efisiensi.
- b. Promosi jabatan menciptakan stabilitas di dalam organisasi.
- c. Promosi jabatan mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas
- d. Promosi jabatan mendorong peningkatan penjualan.
- e. Promosi jabatan mendorong peningkatan pelayanan.
- f. Promosi jabatan mendorong penguatan budaya kerja.
- g. Promosi jabatan memelihara semangat kerja.
- h. Promosi jabatan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang sehat.
- i. Promosi jabatan mendorong perlombaan kinerja dan produktivitas yang sehat antar pegawai.
- j. Promosi jabatan mendorong peningkatan karakter bekerja (disiplin).

Mangkuprawira (2004:196), mengemukakan beberapa manfaat promosi jabatan, di antaranya:

- a. Promosi jabatan secara langsung berpengaruh terhadap pemeliharaan pegawai, yang berdampak pada lahirnya semangat berkinerja tinggi.
- b. Promosi jabatan memiliki efek positif terhadap persaingan kerja yang sehat, di mana para pegawai berlomba-lomba meningkatkan kompetensi dan kinerja

untuk mendapatkan kesempatan yang sama (yaitu naik jabatan).

- c. Terbangun budaya kerja yang sehat, di mana berkinerja, berkontribusi, berdedikasi, berdisiplin dan sebagainya telah menjadi rutinitas atau kebiasaan kerja di dalam organisasi.

4. Indikator Promosi Jabatan

Wahyudi (2011:173), mengemukakan beberapa indikator yang dijadikan dasar penilaian promosi jabatan, di antaranya:

- a. Loyalitas

Hal pertama yang dinilai dalam promosi adalah kesetiaannya terhadap organisasi, apa artinya? Pegawai selalu mendukung dan ikut serta menyukseskan kebijakan-kebijakan perusahaan

- b. Prestasi kerja

Selain setia, pegawai tersebut memiliki prestasi kerja yang baik.

- c. Kompetensi

Pegawai memiliki kompetensi pada bidang jabatan baru yang akan didelegasikan.

- d. Pengalaman / masa kerja

Memiliki masa kerja yang cukup.

- e. Kepribadian

Memiliki kepribadian yang baik (interaksi dan komunikasi).

RoTasi JaBaTaN (KERJA)



Sumber: <https://riaupos.jawapos.com/kepulauan-meranti/07/01/2020/219673/>

Gambar 38. Rotasi Jabatan

1. Memahami Rotasi Jabatan

Kita bisa mengatakan bahwa rotasi itu perputaran kerja, lantas kenapa rotasi itu dilakukan oleh para manajer? Jadi, kita tahu bahwa dalam bekerja tidak selamanya baik dan naik, terkadang turun. Nah, di tengah keadaan fluktuasi seperti ini seorang manajer harus cerdas melihat situasi, kemudian memodifikasi situasi kerja menjadi lebih segar kembali, dan salah satunya adalah melakukan pertukaran pegawai.

Jadi, rotasi itu baik. Kita pindah kerja itu keren, kenapa? Bisa menambah pengetahuan, pengalaman, dan jaringan. Namun yang paling utama rotasi dapat mengatasi hal-hal buruk seperti di bawah ini:

- a. Mengatasi kejenuhan, bosan, dan penat (monoton)
- b. Mengatasi turunnya semangat kerja
- c. Mengatasi turunnya produktivitas kerja
- d. Mengatasi turunnya kinerja
- e. Mengatasi keinginan untuk berhenti
- f. Mengatasi perilaku malas
- g. Mengatasi tindakan kurang disiplin

Banyaknya manfaat dari rotasi ini menjadi pertimbangan para manajer melakukan kebijakan rotasi. Di sisi lain, rotasi ibarat penyegaran lingkungan kerja, maksudnya apa? Bahwa rotasi dari aspek pegawai dapat meningkatkan hal-hal berikut:

- a. Menghilangkan kejenuhan/ bosan dan menjadi lebih semangat.
- b. Menekan perilaku kurang baik (seperti malas) dan meningkatkan produktivitas serta kinerja.
- c. Memperluas jaringan sosial (banyak teman) dengan divisi atau bagian lain
- d. Meningkatkan pengetahuan
- e. Meningkatkan keahlian
- f. Meningkatkan pengalaman
- g. Meningkatkan kebanggaan diri
- h. Meningkatkan perasaan pengakuan (keberadaannya diakui)

Selain itu, rotasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memiliki suasana baru (segar dan menyegarkan) dan lebih berwarna, di antaranya:

- a. Menghadirkan banyak pandangan baru
- b. Menghadirkan banyak karakteristik baru
- c. Meningkatkan toleransi
- d. Membangun kerukunan
- e. Meningkatkan ide dan konsep baru
- f. Meningkatkan kreativitas
- g. Meningkatkan inovasi

Dengan kata lain, rotasi menjadi kesadaran sosial bagi lingkungan kerja, bahwa kehadiran orang baru membawa suasana menjadi lebih berwarna, kenapa? Karena banyak hal yang beda. Tentu ini menjadi pendewasaan bagi pegawai yang dirotasi dan lingkungan baru. Keduanya saling memberikan dampak.

Namun, hal yang paling diuntungkan dari sistem rotasi adalah pegawai itu sendiri. Secara kepribadian ia akan lebih matang, kenapa? Karena mendapatkan lingkungan baru yang menyadarkannya ada banyak perbedaan dan itu menjadikannya lebih dewasa (belajar memahami keadaan yang berbeda). Selain itu, pegawai tersebut mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru yang tidak didapatkan dari lingkungan kerja lama. Dengan demikian, pola pikir pegawai yang dirotasi akan lebih logis, artinya? Ia mampu mengembangkan pola pikir yang variatif, sehingga dapat menghadapi dinamika permasalahan di dalam bekerja.

2. Pengertian Rotasi Jabatan

Sutrisno (2009:75), “rotasi kerja adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja”. Pandan ini menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan tingkatan, apa artinya? Bahwa rotasi hanya memindahkan seorang pegawai dari satu tugas atau bagian ke tugas atau bagian lain, tanpa ada peningkatan kedudukan atau status. Tentu rotasi dalam pemahaman Sutrisno hanya sebatas pindah tugas, yang terjadi secara alami. Bahwa perusahaan tidak selamanya menempatkan pegawainya secara konsisten di satu bagian, namun manajer memindahkannya ke bagian lain sebagai bentuk sistem manajemen, apa artinya? Manajemen menghendaki pegawai dapat mengerjakan tugas yang berbeda, sehingga manakala terjadi masalah, maka pegawai tersebut dapat diandalkan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Robbins (2008:649) “rotasi kerja adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan.” Penjelasan ini secara eksplisit menyebutkan tujuan dari rotasi, yakni menciptakan kesegaran lingkungan kerja. Bahwa para manajer tidak menghendaki adanya kelesuan atau kebosanan, maka hal yang dapat dilakukan sebagai penantang adalah memindahkan pegawai dari satu bagian kepada bagian lain. Tentu ini pandangan pragmatis dari rotasi, bahwa sejatinya

rotasi untuk memberikan motivasi baru kepada pegawai dalam bentuk perpindahan tugas. Dengan maksud, untuk mengajarkan kepada pegawai bahwa perusahaan memiliki banyak kemenarikan, dan itu dapat membuat pegawai merasa lebih hidup, lebih tertantang, dan lebih semangat dalam bekerja.

Hariandja (2006:157), “rotasi kerja adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horizontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan”. Pandangan ini sejalan dengan pendapat sebelumnya, namun terdapat tujuan lain yang hendak dicapai dan itu menjadi penekannya, yakni meningkatkan pengetahuan dan keahlian. Pada posisi ini kita dapat menangkap maksud dari rotasi, bahwa esensinya rotasi bukan hanya sekedar dari menghilangkan kebosanan, namun secara prinsip perusahaan menghendaki pegawai memiliki banyak pengetahuan dan keahlian, sehingga keberadaannya dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan, khususnya dalam mengatasi masalah pegawai yang mengundurkan diri atau di PHK.

Hasibuan (2002), “rotasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi”. Hasibuan memandang lain soal rotasi, bahwa perpindahan dapat saja terjadi ke atas (maksudnya promosi jabatan) atau terjadi ke bawah (maksudnya demosi). Hasibuan menilai perpindahan memiliki arti yang umum sehingga

pergerakannya dapat saja terjadi baik jika berprestasi, namun sebaliknya terjadi buruk jika tidak memenuhi harapan perusahaan.

Siagian (2008), “menggunakan rotasi dengan istilah alih tugas, yakni penempatan seseorang pada tugas yang baru dengan tanggung jawab, jabatan, dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama”. Ia juga menambahkan “rotasi sama dengan alih tempat, yaitu seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis dengan pekerjaan sebelumnya, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama, hanya saja yang berbeda adalah lokasi tempatnya bekerja”. Pendapat ini relatif sama dengan Hasibuan, bahwa rotasi dapat berimplikasi promosi (pindah ke atas) atau demosi (pindah ke bawah). Artinya, rotasi berupa sistem manajemen yang diberlakukan kepada orang-orang tertentu (maksudnya tidak semua orang). Hal ini merujuk pada fakta lapangan, bahwa perusahaan tidak pernah melakukan rotasi pada semua pegawai, bahwa banyak pegawai yang tetap bekerja dengan keahlian, jabatan, dan divisinya. Namun hanya sedikit dari mereka yang diberikan kesempatan rotasi, karena hal tersebut membutuhkan kriteria.

Wahyudi (2011) “rotasi adalah suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan adanya suatu perubahan dalam hal gaji maupun golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seorang karyawan dan menghindarkan karyawan dari terjadinya kejenuhan”. Pendapat ini menegaskan bahwa rotasi adalah perpindahan

satu tugas pada level yang sama, namun bisa jadi tugasnya yang berbeda, dengan maksud atau tujuan agar pegawai mendapatkan pengetahuan dan kompetensi yang lebih baik.

3. Prinsip Rotasi Jabatan

Hasibuan (2002) mengemukakan, pada dasarnya rotasi adalah upaya menjaga semangat kerja pegawai, sehingga produktivitas dan kinerja tetap terjaga. Pernyataan ini memiliki maksud eksplisit, bahwa para manajer perlu berpikir keras dan melakukan sesuatu agar kinerja pegawai meningkat, dan salah satu caranya adalah dengan melakukan rotasi. Namun hal yang perlu diingat, bahwa rotasi tidak dilakukan kepada semua pegawai, melainkan hanya kepada orang-orang yang dianggap memiliki potensi (jika direncanakan promosi) dan kurang berpotensi (jika direncanakan demosi).

Kenyataan di atas adalah sebuah realita organisasi, bahwa para manajer hendak mempertahankan kinerja terbaik, maka sekecil apapun peluang yang dapat diraih akan dilakukan.

Robbins dan Judge (2015:117) “rotasi merupakan upaya untuk dapat mengurangi rasa bosan dengan beberapa variasi pekerjaan sehingga para karyawan dapat memahami pekerjaannya sebagai kontribusi terhadap organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi dan juga sebagai alternatif pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan”. Pada prinsipnya rotasi adalah cara untuk mengembangkan pegawai dengan menjaga semangat kerja (motivasi) sehingga melahirkan kinerja dan produktivitas tinggi serta memberikan

dampak (kontribusi) signifikan terhadap kemajuan perusahaan.

4. Tujuan Rotasi Jabatan

Hasibuan (2002) mengemukakan beberapa hal tentang tujuan rotasi kerja (jabatan), di antaranya:

a. Meningkatkan kinerja

Dengan rotasi pegawai akan banyak belajar tentang pekerjaan baru dan juga cara baru, sehingga dapat mengembangkan perilaku kerja yang lebih baik.

b. Meningkatkan produktivitas

Dengan rotasi banyak hal yang dipelajari sehingga secara langsung dapat meningkatkan keterampilan kerja yang berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja.

c. Meningkatkan kompetensi

Secara spesifik rotasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mempelajari hal-hal baru, sehingga secara langsung dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan bekerja. Dampak dari hal ini adalah terbangun perilaku kreatif dan inovatif sebagai manifestasi dari kompetensi.

d. Mengembangkan kepribadian

Rotasi memberikan ruang yang lebih luas kepada pegawai untuk mengenal dan mengambil pelajaran dari ragam karakter pekerja. Sehingga ia dapat mengembangkan kepribadian yang humanis dan sosialis dengan menjaga interaksi dan komunikasi melalui sikap dan perilaku yang baik.

5. Keuntungan Program Rotasi Jabatan

Wahyudi (2011), alasan dibalik rotasi kerja adalah tujuan yang hendak dicapai dan manfaat yang akan didapat, di antaranya:

- a. Meningkatkan penjualan
- b. Meningkatkan pangsa pasar
- c. Memperkuat budaya kerja
- d. Meningkatkan pelayanan
- e. Memperkuat tim kerja yang solid
- f. Menciptakan pegawai profesional
- g. Memperkuat pengaruh atau dominasi pasar
- h. Memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan

6. Indikator Rotasi Jabatan

Hasibuan (2002) berpendapat, indikator yang digunakan rotasi berdasarkan aspek prinsip atau kebutuhan dalam rotasi itu sendiri, di antaranya:

- a. Tujuan peningkatan kompetensi
Rotasi dapat diukur berdasarkan tujuan kompetensi, artinya? Sejauh mana rotasi dapat meningkatkan keahlian kerja pegawai, keahlian yang dimaksud memiliki pengetahuan yang luas dan terampil dalam menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah dengan lebih baik (efektif dan efisien).
- b. Tujuan peningkatan hubungan kerja
Rotasi dapat dinilai dari sejauh mana dampaknya terhadap pembangunan hubungan kerja antar pegawai,

apa artinya? Apakah seseorang yang dirotasi dapat menjalin interaksi dan komunikasi yang baik.

c. Tujuan peningkatan kepribadian pegawai

Melalui rotasi kepekaan pegawai terhadap sesama meningkat. Mereka yang masuk program rotasi menjadi pribadi yang humanis dan sosialis.

d. Tujuan penurunan kejenuhan

Rotasi kerja dapat diukur melalui keefektifannya dalam menekan perasaan bosan, jenuh, dan kurang bersemangat di dalam bekerja, karena rutinitas yang sangat biasa.

e. Tujuan peningkatan motivasi kerja

Rotasi kerja dapat diukur melalui keefektifannya dalam meningkatkan kegairahan kerja pegawai, karena mendapatkan hal baru, tantangan baru, dan lingkungan baru yang menyegarkan.

f. Tujuan peningkatan komunikasi

Rotasi kerja dapat diukur melalui keefektifannya dalam membangun gaya komunikasi yang luwes, apa artinya? Pegawai mengembangkan model komunikasi yang santun dan menghargai pendapat orang serta mengedepankan pemeliharaan hubungan.

PRODUKTIVITAS KERJA



Sumber: <https://www.hipwee.com/opini/7-langkah-mudah-untuk-meningkatkan-produktivitas-kerja/>

Gambar 39. Produktivitas Kerja

1. Memahami Produktivitas Kerja

Saya tidak berpikir bahwa anda akan memahami kata “produktivitas” dari sudut pandang teori. Namun kita akan coba menerjemahkannya pada apa yang terjadi di dalam organisasi.

Pertama kita akan menurunkan makna produktivitas kerja berdasarkan dari maksud terapannya, apa artinya?

Artinya adalah menghasilkan, ingat maksudnya dalam banyak bentuk, seperti:

- a. Selama fisik atau tenaga kita masih bisa digunakan, maka kita dapat dikatakan produktif (biasanya pada rentang usia 20 tahun – 45 tahun)
- b. Selama pikiran kita masih tajam, maka kita dapat dikatakan produktif (biasanya dilatarbelakangi oleh tingkat pendidikan dan pengalaman)
- c. Selama keahlian kita masih relevan dengan kebutuhan organisasi, maka kita dapat dikatakan produktif (maksudnya profesional)
- d. Selama penampilan kita masih menarik, maka kita dapat dikatakan produktif (maksudnya tampan, cantik, tinggi, gagah, energik, seksi)
- e. Selama ucapan kita masih didengar, maka kita dapat dikatakan produktif (seperti juru bicara)
- f. Selama sikap dan perilaku kita menguntungkan perusahaan, maka kita dapat dikatakan produktif (seperti *influencer* atau publik figur)
- g. Selama ilmu pengetahuan kita masih berkontribusi bagi kemajuan perusahaan, maka kita dapat dikatakan produktif.
- h. Selama ide-ide, konsep, dan desain kita masih dibutuhkan, maka kita dapat dikatakan produktif.
- i. Selama kehadiran kita masih berguna, maka kita dapat dikatakan produktif, dan itu artinya kita masih dipertahankan.

Hal di atas adalah terjemahan diri kita yang dikatakan produktif berdasarkan sisi maksudnya (yaitu dapat berguna dan dapat menghasilkan). Memang ini relevan dengan kepentingan perusahaan. Kita tahu, tidak ada perusahaan di dunia ini yang mempekerjakan dan menggaji orang hanya karena amal, semua karena motif saling menguntungkan.

Kemudian kita dapat mengupas kata produktif dalam arti kebaikan kerja, di antaranya:

- a. Jika kita mampu mencapai target, maka kita dapat dikatakan produktif.
- b. Jika kita mampu bekerja lebih cepat, maka kita dapat dikatakan produktif.
- c. Jika kita mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan, maka kita dapat dikatakan produktif.
- d. Jika kita pekerja keras dan tanpa pamrih (tidak perhitungan), pekerjaan seberat dan sebanyak apapun dilaksanakan, bertanggung jawab, dan loyal maka kita dapat dikatakan produktif.
- e. Jika kita patuh, disiplin, menjaga nama baik organisasi, antusias dalam setiap aktivitas organisasi, maka kita dapat dikatakan produktif.
- f. Jika kita berkepribadian baik, dapat jadi teladan bagi orang lain, menjadi inspirasi dalam bekerja, dapat menyelesaikan masalah, berani mengatasi risiko, mampu menghadirkan kreativitas dan inovasi, maka kita dapat dikatakan produktif.

Dengan kata lain produktivitas menjelaskan arti kita sebagai pegawai, tentang:

- a. Seberapa besar kontribusi kita terhadap kemajuan perusahaan
- b. Seberapa besar peran kita dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi
- c. Seberapa berarti tenaga, pikiran, dan perilaku kerja kita terhadap tujuan organisasi
- d. Seberapa penting peran kita dalam menghadirkan kemajuan melalui penciptaan efektivitas dan efisiensi
- e. Seberapa baik pengetahuan, kepribadian, kompetensi, dan perilaku kita bagi kemajuan perusahaan
- f. Seberapa besar dampak kehadiran kita bagi lingkungan kerja yang produktif, bagi budaya kerja yang produktif, dan bagi tercapainya tujuan organisasi

Sangat jelas, bahwa produktivitas merujuk pada aspek keberartian diri kita. Sejauh mana kita dapat berarti bagi perusahaan, apakah kita berguna, apakah kita mampu menghasilkan karya, apakah kita mampu meningkatkan penjualan, dan sebagainya. Sampai sejauh ini, produktivitas memiliki makna yang sangat baik, dan sangat wajar jika perusahaan menginginkan hal tersebut, kenapa? Karena itu adalah alasan utama perusahaan merekrut pegawai.

Dari penjelasan di atas, ini menjadi pilihan bagi kita, apakah kita akan menempatkan diri sebagai pegawai produktif atau tidak. Tentu perlakuan manajer terhadap pegawai produktif istimewa, dan tidak kepada yang biasa.

2. Pengertian Produktivitas Kerja

Gilmore (Sedarmayati, 2009) menjelaskan, keberadaan pegawai yang memberikan kontribusi dan mempengaruhi lingkungan kerja secara positif disebut produktif. Dengan kata lain, produktivitas kerja ditinjau dari sisi dampak, apa artinya? Artinya sejauh mana pegawai menjadi teladan dalam prestasi.

- a. Pekerja keras dalam mencapai target dan berhasil, serta senang berbagi tentang bagaimana cara mencapainya.
- b. Berkepribadian baik dan selalu menjaga disiplin, serta konsisten menjaga kedisiplinan dalam keadaan dan situasi apapun.
- c. Berjiwa sosial dan humanis, artinya mampu beradaptasi, berinteraksi, dan berkomunikasi baik. Bahkan kecenderungannya adalah suka membantu orang lain.

Menurut Husein (2002), pengertian produktivitas kerja mencakup beberapa hal, di antaranya:

- a. Produktivitas itu membangun pola pikir positif. Bahwa ia harus menjadi pegawai yang selalu lebih baik. Kesehariannya diwarnai dengan semangat dan antusias, sehingga dalam setiap aktivitas kerja ia jadikan sebagai wadah belajar dan ajang meningkatkan kualitas diri.
- b. Produktivitas itu hasil kerja lebih baik. Di benak pegawai hanya terpikirkan bagaimana bekerja cerdas, keras, dan bertanggung jawab. Sehingga hasil kerja dapat ditingkatkan pada level yang lebih tinggi. Bahkan dalam setiap periodenya mampu berkembang, dari satu ke dua, dan seterusnya.

- c. Produktivitas itu efektivitas dan efisiensi. Efektivitas artinya bekerja dengan segenap tenaga, pikiran, dan waktu sehingga tercapai tujuan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan efisiensi artinya mampu menekan anggaran, mampu bekerja dengan keterbatasan, mampu merealisasikan target, mampu membangun optimisme di dalam kesulitan sehingga tujuan tetap tercapai dengan baik.

Greenberg (Sinungan, 2009), mengemukakan produktivitas dalam arti hasil yang realistis, apa artinya:

- a. Hasil harus maksimal dan mampu mengembalikan modal, setidaknya 2 kali lipatnya.
- b. Hasil harus menjawab harap, artinya apa yang direncanakan harus tercapai.
- c. Hasil harus memberikan dampak, artinya hasil kerja berpengaruh terhadap eksistensi perusahaan di masa-masa mendatang (seperti jumlah kunjungan konsumen meningkat, menguatnya brand, kredibilitas yang terpercaya, dan sebagainya)
- d. Hasil berupa kreativitas dan inovasi yang melahirkan efektivitas dan efisiensi. Artinya, secara sederhana mampu menyederhanakan sistem sehingga proses kerja lebih baik dan lebih cepat.
- e. Hasil kerja yang lebih baik dan menjadi pemicu atau pendorong lahirnya budaya kerja produktif dan terbangun lingkungan kerja yang sehat (berlomba-lomba meningkatkan kapasitas dan kualitas)

3. Ciri Pegawai Produktif

Timpe (1992) menjelaskan bahwa pegawai produktif dapat dikenali dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. “Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan, artinya produktivitas tinggi tidak mungkin tercapai jika kualifikasi pegawai rendah. Pengamatan yang khas adalah: (1) cerdas dan dapat belajar dengan cepat; (2) kompeten secara profesional atau teknis; (3) kreatif dan inovatif, (4) memahami pekerjaan; (5) bekerja dengan “cerdik”, menggunakan logika, mengorganisasi pekerjaan dengan efisien, selalu memperhatikan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan, kemananan, pembiayaan, dan penjadwalan; (5) selalu mencari perbaikan tetapi tahu kapan harus berhenti; (6) dianggap bernilai oleh atasannya; (7) mempunyai catatan prestasi yang berhasil; dan (8) selalu meningkatkan diri”.
2. “Bermotivasi tinggi, yang dalam hal ini pengamatan yang khas adalah: (1) dapat memotivasi diri sendiri; (2) tekun; (3) mempunyai kemauan keras untuk bekerja; (4) bekerja efektif dengan atau tanpa atasan; (5) melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu, (6) menyukai tantangan, (7) selalu ingin bertanya; (8) memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif dan selalu memikirkan perbaikan; (9) berorientasi pada sasaran atau pencapaian hasil; (10) selalu tepat waktu; (11) merasa puas jika telah mengerjakan dengan baik; (12) memberikan andil lebih dari yang diharapkan; dan (13) percaya bahwa

kerja wajar sehari perlu dimbangi dengan gaji wajar untuk sehari”.

3. “Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif. Hal ini dapat diamati dari: (1) menyukai pekerjaannya dan membanggakannya; (2) menetapkan standar yang tinggi; (3) mempunyai kebiasaan kerja yang baik; (4) selalu terlihat dalam pekerjaannya; (5) cermat, dapat dipercaya, dan konsisten; (6) menghormati manajemen dan tujuannya; (7) mempunyai hubungan baik dengan manajemen; (8) dapat menerima pengarahan; dan (9) luwes dan dapat menyesuaikan diri”.
4. “Dewasa. Dalam hal ini pegawai yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten. Kedewasaan pegawai dapat diamati melalui: (1) integritas tinggi; (2) mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat; (3) mengetahui kelemahan atau kekuatan sendiri; (4) mandiri, percaya diri, dan disiplin diri; (5) pantas memperoleh harga diri; (6) mantap secara emosional dan percaya diri, (7) dapat bekerja efektif di bawah tekanan; (8) dapat belajar dari pengalaman; dan (9) mempunyai ambisi yang kuat”.
5. “Dapat bergaul dengan efektif. Pengamatannya yang khas adalah: (1) memperagakan kecerdasan sosial; (2) pribadi yang menyenangkan; (3) berkomunikasi dengan efektif (jelas dan cermat, terbuka terhadap saran dan pendengar yang baik); (4) bekerja produktif dalam rangka upaya tim; dan (5) memperagakan sikap positif dan antusiasme”.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Anoraga (2004) mengemukakan, seorang pegawai dapat meningkatkan produktivitas kerjanya karena dipengaruhi oleh beberapa hal, di antaranya:

a. Pola pikir

Cara berpikir visioner dapat mendorong seorang pegawai untuk bekerja secara produktif.

b. Motivasi (semangat)

Gairah atau senang bekerja menjadi energi bagi tubuh untuk dapat melakukan banyak hal tanpa mengeluh.

c. Kepribadian

Kebiasaan bekerja keras akan mendorong seorang pegawai untuk menampilkan kinerja terbaiknya, dan tidak terpengaruh oleh keadaan atau lingkungan yang kurang baik.

d. Kompetensi

Mampu bekerja akan mendorong seorang pegawai pada perilaku kerja yang lebih baik. Secara emosional ia tidak tahan jika bekerja tidak menampilkan hasil yang terbaik.

e. Lingkungan kerja

Dukungan rekan kerja menjadi faktor emosional yang mendorong seorang pegawai bekerja lebih giat.

5. Indikator Produktivitas Kerja

Hasibuan (2002), menyatakan produktivitas kerja itu nyata, sehingga para manajer dapat menilai, apakah seseorang itu produktif atau tidak, di antaranya:

a. Tekad yang kuat

Produktivitas kerja seseorang dapat dilihat dari konsistensinya, sejauh mana ia bersungguh-sungguh dalam bekerja dan mengejar tujuan yang telah ditetapkan. Ia berpikir optimis dan pantang menyerah dengan keadaan.

b. Semangat kerja yang tinggi

Semangat kerja yang tinggi mampu mendorong orang untuk mengerahkan seluruh kompetensi, tenaga, dan pikiran yang dimilikinya, dengan demikian berbagai tujuan kerja tercapai.

c. Kegigihan dalam menjaga kinerja

Hal menarik dari seseorang yang produktif adalah sikapnya yang tekun dalam menjaga kinerja. Ia berupaya sekuat tenaga agar capaian-capaian yang telah didapat tidak menurun atau ia tidak menempatkan diri pada suatu kepuasan atas tujuan yang telah dicapai

d. Kesungguhan mencapai target

Keseriusan dalam mencapai target terlihat jelas pada sikap tanggung jawab seorang pekerja, ia pantang istirahat bahkan pulang sebelum tujuan tercapai. Sikap sungguh-sungguh inilah menjadi ciri seseorang produktif atau tidak.

e. Hasil kerja yang berdampak

Artinya hasil kerja selalu meningkat dari periode ke periode, dan hal tersebut memberikan pengaruh terhadap capaian organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisu, Edytus. (2008). Hak Karyawan Atas Gaji & Pedoman Menghitung. Jakarta; Niaga Swadaya.
- Aldag, R. & Resckhe, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization. Center for Organization Effectiveness.
- Allen, Derek R And Wilburn, Morris. (2002). Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line: A Comprehensive Guide to Establishing the Impact of Customer and Employee Satisfaction on Critical Business Outcomes. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Aluise, John J. (2012). The Physician as Manager. New York: Springer Science & Business Media.
- Anderson, Neil., Ones, Deniz S., Sinangil, Handan Kepir., Viswesvaram, Chockalingam. (2001). Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology. London: SAGE.
- Annan-Prah, Elizabeth C. (2015). Basic Business and Administrative Communication. Indiana: Xlibris Corporation.
- Anoraga, Pandji. (2004). Manajemen Bisnis. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aquinas. (2009). Organization Structure & Design : Applications And Challenges. New Delhi: Excel Books India.
- Armstrong, Michael & Baron, Angela. (2002). Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance. London: CIPD Publishing.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Askari, H., Iqbal, Z., and Mirakhor, Abbas. (2014). Introduction to Islamic Economics: Theory and Application. Singapore: John Wiley & Sons.
- Astarita, T., Materna, G., and Blevins, C. (1998). Competency in Home Care. USA: Jones & Bartlett Learning.
- Auslander, Philip. (2003). Performance: pt. 1. Foundations and definitions. Oxon: Taylor & Francis.

- Bach, Stephen and Edwards, Martin. (2012). *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Barling, Julian and Cooper, Cary L. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches*. London: SAGE.
- Bass, Bernard M and Bass, Ruth. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bedny, Gregory Z. (2014). *Application of Systemic-Structural Activity Theory to Design and Training*. Florida: CRC Press.
- Belle, Deborah. (1989). *Children's Social Networks and Social Supports*. Canada: John Wiley & Sons.
- Bisen, Vikram., and Priya. (2009). *Business Communication*. New Delhi: New Age International.
- Bondarouk, T. V., Ruel, H. J. M., & Looise, J. C. (2011). *Electronic HRM in Theory and Practice: Advanced Series in Management*. UK: Emerald Group Publishing.
- Boreham, Nicholas., Fischer, Martin., & Samurçay, Renan. (2003). *Work Process Knowledge*. London: Routledge.
- Boshuizen, Henny P.A., Bromme, Rainer., Gruber, Hans. (2006). *Professional Learning: Gaps and Transitions on the Way from Novice to Expert*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Bourne, John R. (1995). *The Influence of Technology on Engineering Education*. Florida: CRC Press.
- Brandell, Jerrold R. (2010). *Theory & Practice in Clinical Social Work*. California: SAGE.
- Bubb, Sara & Earley, Peter. (2004). *Managing Teacher Workload: Work-Life Balance and Wellbeing*. California: SAGE.
- Buscema, Massimo and Ruggieri, Marina. (2011). *Advanced Networks, Algorithms and Modeling for Earthquake Prediction*. Aalborg: River Publishers.
- Byers, J. F., White, S. V., and White, S. V. (2004). *Patient Safety: Principles and Practice*. New York: Springer Publishing Company.
- Cahill, David L. (2006). *Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships: Findings from Studies in Germany and the USA*. Berlin: Springer Science & Business Media.

- Cardy, Robert L. (2011). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*. New York: M.E. Sharpe.
- Caruth, Donald L and Handlogten, Gail D. (2001). *Managing Compensation (and Understanding it Too): A Handbook for the Perplexed*. California: Greenwood Publishing Group.
- Chan, Fong., Bishop, Malachy., Julie, Chronister., Lee, Eun-Jeong., & Chiu, Chung-Yi. (2011). *Certified Rehabilitation Counselor Examination Preparation: A Concise Guide to the Rehabilitation Counselor Test*. New York: Springer Publishing Company.
- Chan, Kwok-bun. (2007). *Work Stress and Coping Among Professionals*. Leiden: BRILL.
- Chang, Esther and Daly, John. (2012). *Transitions in Nursing - E-Book: Preparing for Professional Practice*. Chatswood: Elsevier Health Sciences.
- Chao, Elaine L. (2005). *Minneapolis–St. Paul, MN–WI National Compensation Survey May 2004*. US: DIANE Publishing.
- Chou, T. (2014). *International Conference on Social, Education and Management Engineering*. Pennsylvania: DEStech Publications.
- Clavier, Carole and Leeuw, Evelyne de. (2013). *Health Promotion and the Policy Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Colin D. Standish. (2000). *Organizational Structure and Apostasy*. Rapidan: Hartland Publications
- Connor, James. (2007). *The Sociology of Loyalty*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Cooper, Cary and Rothmann, Ian. (2013). *Organizational and Work Psychology: Topics in Applied Psychology*. New York: Routledge.
- Cooper, David J. (2012). *Leadership for Follower Commitment*. Burlington: Routledge.
- Dana, Richard H and Allen, James. (2008). *Cultural Competency Training in a Global Society*. New York: Springer Science & Business Media.
- Deckop, John R. (2006). *Human Resource Management Ethics*. Charlotte: IAP.
- Dörnyei, Zoltán and Schmidt, Richard. (2001). *Motivation and Second Language Acquisition*. Hawai'i: Natl Foreign Lg Resource Ctr.

- Dowling, Peter J., Festing, Marion and Engle, Allen D. (2008). *International Human Resource Management*. USA: Cengage Learning EMEA.
- Edenborough, Robert. (2007). *Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres*. London: Kogan Page Publishers.
- Elliot, Andrew J. (2008). *Handbook of Approach and Avoidance Motivation*. New York: Taylor & Francis.
- Fitzpatrick, Joyce J., Glasgow, A., and Young, Jane N. (2003). *Managing Your Practice: A Guide for Advanced Practice Nurses*. New York: Springer Publishing Company.
- Flippo, Edwin B. (1994). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Frain, John. (1999). *Introduction to Marketing*. London: Cengage Learning EMEA.
- Fulcher, Glenn. (2014). *Testing Second Language Speaking*. London: Routledge.
- Fulda, Thomas. (2007). *Handbook of Pharmaceutical Public Policy*. New York: CRC Press.
- Gagné, Marylène. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Gawron, Valerie Jane. (2008). *Human Performance, Workload, and Situational Awareness Measures Handbook*. Boca Raton: CRC Press.
- _____. (2019). *Workload Measures*. Boca Raton: CRC Press.
- Gelles, Michael G. (2016). *Insider Threat: Prevention, Detection, Mitigation, and Deterrence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Giacalone, Robert A and Jurkiewicz, Carole L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M.E. Sharpe.
- Ginsberg, Margery B. and Wlodkowski, Raymond J. (2015). *Diversity and Motivation: Culturally Responsive Teaching in College*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Goldberg, Bothwell, P. J. P and Ormrod, W. M. (2000). *The Problem of Labour in Fourteenth-century England*. Suffolk: Boydell & Brewer Ltd.
- Goodin, Robert E. (2011). *he Oxford Handbook of Political Science*. Oxford: OUP Oxford.

- Goyal, Nishi. (2010). *Industrial Psychology*. Meerut: Krishna Prakashan Media.
- Graham, I.W. 1991. *An Essay on Organizational Citizenship Behavior*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*,
- Greenberg, Jerald and Edwards, Marissa S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Greenhaus, Jeffrey H and Callanan, Gerard A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. California: SAGE.
- Guillén, M.J.Y and Rubio, Natalia. (2019). *Customer Loyalty and Brand Management*. Basel: MDPI.
- Gyensare, Michael Asiedu. (2016). *Employee turnover intention. Empirical evidence from the Savings and Loans Companies in Ghana*. Munich: GRIN Verlag.
- Haight, Joel M. (2013). *Handbook of Loss Prevention Engineering*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Humphrey, Watts S.. (1996). *Introduction to the Personal Software Process(sm)*. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Husein, Umar. (2002). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Hyötyläinen, Tahvo. (2014). *Steps to Improved Firm Performance with Business Process Management: Adding Business Value with Business Process Management and its Systems*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- India Planning Commission. (2005). *Himachal Pradesh, Development Report*. New Delhi: Academic Foundation.
- Jehani, Libertus. (2008). *Hak-hak Karyawan Kontrak*. Jakarta; Niaga Swadaya.
- Jex, Steve M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- _____. and Britt, Thomas W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Kal, Susilo Martoyo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Kandula, Srinivas R. (2013). *Competency-Based Human Resource Management*. Delhi: PHI Learning Pvt.
- Karadağ, Engin. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*. New York: Springer.
- Kazandjian, Vahé A and Lied, Terry. (1999). *Healthcare Performance Measurement: Systems Design and Evaluation*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Khemani, Pokar and Radev, Dimitar. (2009). *Commitment Controls*. Washington: International Monetary Fund.
- Kimberly Wylie. (2006). *Organizational Structure Metaphors*. Munich: GRIN Verlag.
- Kluge, Annette. (2014). *The Acquisition of Knowledge and Skills for Taskwork and Teamwork to Control Complex Technical Systems: A Cognitive and Macroergonomics Perspective*. New York: Springer.
- Kolb, David A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: FT Press.
- Kraiger, Kurt., Passmore, Jonathan., Santos, Nuno Rebelo dos., and Malvezzi, Sigmar. (2014). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Krishna, P.M. (2010). *Industrial Psychology*. Meerut: Krishna Prakashan Media.
- Krishnamurthy, A. G. (2007). *Dhīrubhāizma: Dhīrubhāi Ambānī kī adbhuta kārya paddhati*. New Delhi: Diamond Pocket Books.
- LaBonte, Thomas J. (2001). *Building a New Performance Vision: Break Down Organizational Silos and Create a Unified Approach to Human Performance Improvement*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Lakshmi, C.S. (2005). *Human Resource Development In Public Enterprises*. Delhi: Discovery Publishing House.
- Lawton, Denis. (2006). *Social Class Language and Education*. London: Routledge.

- Liu, Susu. (2019). *Social Support Networks, Coping and Positive Aging Among the Community-Dwelling Elderly in Hong Kong*. Singapore: Springer.
- Mabey, Christopher and Thomson, Rosemary. (2012). *Developing Human Resources*. New York: Routledge.
- Maguire, E. R. (2012). *Organizational Structure in American Police Agencies: Context, Complexity, and Control*. New York: SUNY Press.
- Mangkunegara. AA. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (2004). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marquis, Bessie L and Huston, Carol Jorgensen. (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Martoyo, Susilo. (1987). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R. L, & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Merriam, Sharan B. (2011). *Third Update on Adult Learning Theory: New Directions for Adult and Continuing Education*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Meshkati, N & Hancock, P.A. (2011). *Human Mental Workload*. Amsterdam: Elsevier.
- Miller, Karen Johnston and McTavish, Duncan. (2012). *Making and Managing Public Policy*. Oxon: Routledge.
- Mishra, Prachi. (2006). *Emigration and Brain Drain: Evidence From the Caribbean*. Washington: International Monetary Fund.
- Moenir, H. A. S. (1994). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nandakumar, M. K., Jharkharia, Sanjay., & Nair, Abhilash S. (2014). *Organisational Flexibility and Competitiveness*. New Delhi: Springer Science & Business Media.
- Ndukaihe, Vernantius Emeka. (2006). *Achievement as Value in the Igbo/African Identity: The Ethics*. Berlin: LIT Verlag Münster.
- Neely, Andy. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Nitisemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gholia. Indonesia.
- Nuhn, Helge F.R. (2014). *Exploring Turnover Intentions in Organizations*. Berlin: Epubli GmbH.
- Olivier, Andrew. (2012). *Organisational Design: What Your University Forgot to Teach You*. Indiana: Xlibris Corporation.
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. USA: Sage Publications.
- Pananrangi, Andi Rasyid. (2017). *Etika Birokrat*. Makassar: SAH MEDIA.
- Patton, Wendy. (2019). *Career Development as a Partner in Nation Building Australia: Origins, History and Foundations for the Future*. Leiden: BRILL.
- Pearson, Kathryn. (2015). *Party Discipline in the U.S. House of Representatives*. Michigan: University of Michigan Press.
- Peeters, Maria C.W., Jonge, Jan de., and Taris, Toon W. (2013). *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Peterson, Sandra J., and Bredow, Timothy S. (2009). *Middle Range Theories: Application to Nursing Research*. USA: Lippincott Williams & Wilkins.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach. 2000. *Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for the Future Research*. *Journal of Management*.
- Ragins, Belle Rose and Kram, Kathy E. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. California: SAGE.
- Richard, Daft L. 2003. *Organization Theory and Design*. USA: South Western College Publishing.
- Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2009). *Organisational Behaviour In Southern Africa*, 2nd edition. Pinelands: Pearson South Africa.
- _____. 2008. *Organizational Behaviour (Perilaku Organisasi)*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robert A. Hinde. (2015). *Relationships: A Dialectical Perspective*. East Sussex: Psychology Press.
- Rost, Joseph Clarence. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Sabbag, Michael. (2011). *Developing Exemplary Performance One Person at a Time*. London: Hachette UK.
- Saridakis, George and Cooper, Sir Cary. (2016). *Research Handbook on Employee Turnover*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Savage, Tom V. and Savage, Marsha K. (2009). *Successful Classroom Management and Discipline: Teaching Self-Control and Responsibility*. California: SAGE.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Shelp, E.E. (1985). *Theology and Bioethics: Exploring the Foundations and Frontiers*. Holland: Springer Science & Business Media.
- Shermon, Ganesh. (2004). *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi. Pertama)*. Jakarta: Binapura Aksara
- Sims, Ronald R. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2009). *Prduktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara
- Strauss, George & Sayles, Leonard R. (1980). *Personel : The Human Problems of Management*. New Delhi: Prentice - Hall of India.
- Steers, R.M, Mowday, R.T. dan L.W. Porter. 1979. *The Measurument of Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*.
- Stern, David and Eichorn, Dorothy. (2013). *Adolescence and Work: Influences of Social Structure, Labor Markets, and Culture*. New Jersey: Routledge.
- Suhaemi, Mimin Emi. (2003). *Etika Keperawatan*. Jakarta: EGC.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Sutton, Brian and Chatham, Robina. (2012). 30 Key Questions that Unlock Management. Cambridgeshire: IT Governance.
- Tambunan, Toman Sony. (2019). Glosarium istilah pemerintahan . Jakarta: Prenada Media.
- Tausig, Mark and Fenwick, Rudy. (2011). Work and Mental Health in Social Context. New York: Springer Science & Business Media.
- Thakur, Gene B. M. (1998). Management Today: Principles and Practice. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Thomson, Rosemary., Arney, Eileen., and Thomson, Andrew. (2015). Managing People: A Practical Guide for Front-line Managers. Oxon: Routledge.
- Timpe, A. Dale. (1992). Kinerja. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Triharso, Agung. (2013). Talent Management. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- US. Departemen of Labor, Bureau of Labor Statistic, and Employment and Training Administration. (1977). Occupational Training in Selected Metalworking Industries, 1974. Washington: Department of Labor and Bureau of Labor Statistics.
- Villeneuve, Michael J. (2017). Public Policy and Canadian Nursing: Lessons from the Field. Ontario: Canadian Scholars' Press.
- Wahyudi, Bambang. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita.
- Wickens, Christopher D., & Huey, Beverly Messick. (1993). Workload Transition: Implications for Individual and Team Performance. Washington: National Academies Press.
- Wrench, Jason S. (2013). Workplace Communication for the 21st Century: Tools and Strategies that Impact the Bottom Line. California: ABC-CLIO.
- Yoder-Wise, P. S. (2018). Leading and Managing in Nursing. Missouri: Elsevier Health Sciences.
- Yuwono, Ismantoro Dwi. (2018). Memahami Berbagai Etika Profesi dan Pekerjaan. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Zaituouni, Michel., and Ouakouak, Mohammed L. (2017). Proceedings of IAC 2017 in Vienna. Vienna: Czech Institute of Academic Education.