

Faiz Irsyad Prasetyo, S.E., M.M.



Manajemen Sumber Daya Manusia

(Teori dan Kasus dari Sudut Pandang Individu dan Organisasi)

Copyright © 2024
PENERBITAN



Copyright © 2024
PENERBITAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

(Teori dan Kasus dari Sudut Pandang Individu dan Organisasi)

**KUTIPAN PASAL 72:
Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik
Indonesia
Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Faiz Irsyad Prasetyo, S.E., M.M.

Manajemen Sumber Daya Manusia

(Teori dan Kasus dari Sudut Pandang Individu dan Organisasi)



Pekalongan - Indonesia

Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Kasus dari Sudut Pandang Individu dan Organisasi

Copyright © 2024

Penulis:

Faiz Irsyad Prasetyo, S.E., M.M.

Penyunting:

Sari Wiyanti, S.E., M.Si.

Penata Letak:

Devisiana Larasati

Desain Sampul:

Ahmad Arifin

Diterbitkan oleh:

**PT Nasya Expanding Management
(Penerbit NEM - Anggota IKAPI)**

Jl. Raya Wangandowo, Bojong

Pekalongan, Jawa Tengah, Indonesia, 51156

Telp. (0285) 435833, Mobile: 0853-2521-7257

www.penerbitnem.com / penerbitnem@gmail.com

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak sebagian

atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

Cetakan ke-1, September 2024

ISBN: 978-623-115-489-7

Prakata

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat ALLAH Subhanahu wa ta'ala, Sang Pemilik Pengetahuan atas nikmat, rahmat, serta anugerahNya, sehingga saya dapat menyelesaikan buku yang berjudul "**Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Kasus dari Sudut Pandang Individu dan Organisasi)**". Pesatnya persaingan dunia bisnis mengakibatkan peranan Sumber Daya Manusia (SDM) kian penting dan strategis karena potensi besarnya untuk menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan.

Tujuan dari penulisan buku ini yaitu untuk membantu para mahasiswa dan pembaca secara umum dalam memahami Manajemen SDM dari sudut perilaku organisasi secara luas, sehingga buku ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses aktivitas perilaku individu, kelompok maupun organisasi di perusahaan.

Buku ini membahas tentang bagaimana Manajemen SDM yang diterapkan pada organisasi dapat menunjang aktivitas atau mendongkrak produktivitas perusahaan, contoh seperti motivasi kerja merupakan faktor pendorong tim agar lebih loyal dalam bekerja. Budaya organisasi mendorong organisasi memberikan *image* yang baik bagi *stakeholder* serta mampu menciptakan *value* penting bagi organisasi/perusahaan. Materi lain seperti komunikasi di tempat kerja, perilaku organisasi, lingkungan

kerja, budaya kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, kompetensi, stres kerja, konflik dalam perusahaan, kedisiplinan, K3, dan komitmen organisasi. Diharapkan dengan sistematika pembahasan yang ada dalam buku ini, para pembaca memiliki perspektif serta cakrawala yang luas dalam mengamati, mengidentifikasi serta mengelola SDM sebagai unsur vital dalam suatu organisasi.

Saya menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna, maka dari itu saya meminta dukungan dan masukan dari pembaca agar di kemudian hari saya bisa lebih baik lagi dalam menulis buku yang lainnya.

Penulis

Faiz Irsyad Prasetyo, S.E., M.M.

Daftar Isi

PRAKATA __ v

DAFTAR ISI __ vii

BAB 1 KOMUNIKASI DI TEMPAT KERJA __ 1

- A. Pengertian Komunikasi __ 1
- B. Tujuan dan Fungsi Komunikasi __ 3
- C. Bentuk Dasar Komunikasi __ 4
- D. Efektivitas Komunikasi __ 7
- E. Pola Komunikasi __ 8
- F. Hambatan dalam Komunikasi __ 13
- G. Penelitian Terdahulu tentang Komunikasi __ 15

BAB 2 PERILAKU ORGANISASI __ 20

- A. Pengertian Perilaku Organisasi __ 20
- B. Manfaat Mempelajari Perilaku Organisasi __ 28
- C. Prinsip Dasar Perilaku Organisasi __ 30
- D. Karakteristik Perilaku Organisasi __ 32
- E. Perbedaan Perilaku Organisasi dengan Disiplin Ilmu Lainnya __ 35
- F. Tantangan dan Kesempatan bagi Perilaku Organisasi __ 36
- G. Penelitian Terdahulu tentang Perilaku Organisasi __ 38

BAB 3 LINGKUNGAN KERJA __ 42

- A. Pengertian Lingkungan Kerja __ 42
- B. Jenis Lingkungan Kerja __ 44
- C. Faktor Lingkungan Kerja __ 45
- D. Manfaat Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik __ 52
- E. Aspek Lingkungan Kerja __ 55
- F. Penelitian Terdahulu tentang Lingkungan Kerja __ 56

BAB 4 BUDAYA ORGANISASI __ 60

- A. Pengertian Budaya Organisasi __ 60
- B. Jenis Budaya Organisasi __ 62
- C. Karakteristik Budaya Organisasi __ 64
- D. Fungsi Budaya Organisasi __ 66
- E. Tipe Budaya Organisasi __ 67
- F. Tujuan/Manfaat Budaya Organisasi __ 69
- G. Cara Membangun Budaya Organisasi __ 70
- H. Kekuatan Budaya Organisasi __ 73
- I. Penelitian Terdahulu tentang Budaya Organisasi __ 74

BAB 5 MOTIVASI KERJA __ 79

- A. Pengertian Motivasi Kerja __ 79
- B. Jenis Motivasi Kerja __ 81
- C. Tujuan Motivasi Kerja __ 82
- D. Metode Motivasi Kerja __ 83
- E. Faktor Pendorong Motivasi Kerja __ 84
- F. Teori Motivasi __ 86
- G. Penelitian Terdahulu tentang Motivasi Kerja __ 94

BAB 6 KEPUASAN KERJA __ 98

- A. Pengertian Kepuasan Kerja __ 98
- B. Faktor Kepuasan Kerja __ 103

- C. Variabel Kepuasan Kerja __ 108
- D. Dimensi Kepuasan Kerja __ 109
- E. Pengukuran Kepuasan Kerja __ 111
- F. Penelitian Terdahulu tentang Kepuasan Kerja __ 114

BAB 7 MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI __ 119

- A. Pengertian Kompetensi __ 119
- B. Manfaat Kompetensi __ 125
- C. Jenis Kompetensi __ 127
- D. Karakteristik Kompetensi __ 130
- E. *Competency Based Human Resources Management (CB-HRM)* __ 131
- F. Penelitian Terdahulu tentang Kompetensi __ 135

BAB 8 MANAJEMEN STRES KERJA __ 138

- A. Pengertian Manajemen Stres Kerja __ 138
- B. Faktor Penyebab Stres Kerja __ 142
- C. Gejala Stres Kerja __ 147
- D. Dampak Stres Kerja __ 150
- E. Strategi Manajemen Stres Kerja __ 151
- F. Penelitian Terdahulu tentang Manajemen Stres Kerja __ 156

BAB 9 MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI __ 162

- A. Pengertian Manajemen Konflik dalam Organisasi __ 162
- B. Tujuan Manajemen Konflik __ 172
- C. Fungsi Manajemen Konflik __ 176
- D. Strategi dan Gaya Manajemen Konflik __ 177
- E. Penelitian Terdahulu tentang Manajemen Konflik dalam Organisasi __ 188

BAB 10 KEDISIPLINAN KERJA __ 191

- A. Pengertian Disiplin Kerja __ 191
- B. Prinsip Disiplin Kerja __ 194
- C. Tujuan Disiplin Kerja __ 196
- D. Hal Penunjang Disiplin Kerja __ 198
- E. Tipe Disiplin Kerja __ 199
- F. Hukuman dan Disiplin Kerja __ 201
- G. Penelitian Terdahulu tentang Kedisiplinan Kerja __ 203

BAB 11 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA __ 208

- A. Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) __ 208
- B. Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) __ 215
- C. Faktor yang Mempengaruhi Keselamatan Kerja __ 217
- D. Faktor yang Mempengaruhi Kesehatan Kerja __ 219
- E. Penyebab Kecelakaan Kerja __ 221
- F. Prosedur Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) __ 223
- G. Cara Mengurangi Kecelakaan Kerja __ 224
- H. Penelitian Terdahulu tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) __ 226

BAB 12 KOMITMEN ORGANISASI __ 230

- A. Pengertian Komitmen Organisasi __ 230
- B. Tipologi Komitmen Organisasi __ 232
- C. Penelitian Terdahulu tentang Komitmen Organisasi __ 238

DAFTAR PUSTAKA __ 242

TENTANG PENULIS

Bab 1

KOMUNIKASI DI TEMPAT KERJA

A. PENGERTIAN KOMUNIKASI

Komunikasi merupakan kegiatan manusia yang sangat vital karena saat ini tantangan dalam berbisnis menjadi semakin rumit. Pelaku bisnis pada berbagai tingkatan semakin meningkat. Pertambahan pelaku bisnis ini membawa perubahan yang pesat, terutama dengan kemajuan transportasi yang lancar dan perkembangan alat komunikasi yang semakin canggih, sehingga bisnis berkembang dengan cepat menjadi global. Perubahan bisnis yang global ini dimungkinkan oleh adanya komunikasi yang dapat mencapai target dengan lebih cepat.

Komunikasi juga merupakan salah satu faktor tercapainya keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Komunikasi adalah proses penghubung utama dalam manajemen. Manajemen memerlukan komunikasi yang efektif untuk mengoordinasikan, mengendalikan, dan menyelaraskan berbagai komponen. Gangguan komunikasi dapat mengakibatkan suasana kerja yang tidak sehat hingga mempengaruhi pertumbuhan dan kemajuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pengetahuan mengenai hambatan-hambatan komunikasi kerja dan memiliki strategi untuk meminimalisir ataupun menghilangkannya.

Komunikasi dalam organisasi merupakan alat dimana manajemen mengoordinasikan sumber-sumber material dan sumber daya manusia melalui struktur formal dari tugas-tugas dan

wewenang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa manajemen dan komunikasi.

Manajemen tidak akan mungkin ada tanpa organisasi. Manajemen ada, jika ada tujuan yang akan dicapai dan diselesaikan. Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus pada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi juga tidak terlepas dari peran pemimpin. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menguasai komunikasi dengan baik pula. Dengan penguasaan komunikasi yang baik seorang pemimpin memiliki nilai tambah, baik dalam kehidupannya secara umum, maupun dalam mengkontribusikan dirinya di tempat kerja, sehingga lebih produktif.

Menurut Robbins dan Coulter (2009), Komunikasi adalah perpindahan dan pemahaman makna. Perhatikan penekanan pada perpindahan makna; ini berarti bahwa jika informasi atau ide-ide belum disampaikan, komunikasi belum dilakukan. Pembicara yang tidak didengar atau penulis yang materinya tidak dibaca belum berkomunikasi. Lebih penting lagi, bagaimanapun, komunikasi melibatkan pemahaman makna. Agar komunikasi berhasil, makna harus disampaikan dan dipahami.

Menurut Himstreet dan Baty (2018), dalam *Business Communications: Principles and Methods*, komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang umum, baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Sementara itu menurut Thill dan Bovee (2017), komunikasi merupakan suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan.

Dapat disimpulkan bahwa *“komunikasi kerja adalah suatu proses pemindahan ide dari pengirim pesan kepada penerima pesan untuk menyamakan persepsi dalam menjalankan aktivitas pekerjaan di suatu organisasi”*

B. TUJUAN DAN FUNGSI KOMUNIKASI

Menurut Effendy (2013), ada 4 (empat) tujuan komunikasi organisasi, yaitu:

1. Mengubah sikap (to change the attitude), yaitu sikap individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang mereka terima.
2. Mengubah pendapat atau opini (to change opinion), yaitu pendapat individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang mereka terima.
3. Mengubah perilaku (to change the behavior), yaitu perilaku individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang diterima.
4. Mengubah masyarakat (to change the society), yaitu tingkat sosial individu atau kelompok menjadi berubah atas informasi yang mereka terima.

Fungsi komunikasi secara menyeluruh dapat dirinci kembali sebagai berikut (Dewi, 2006):

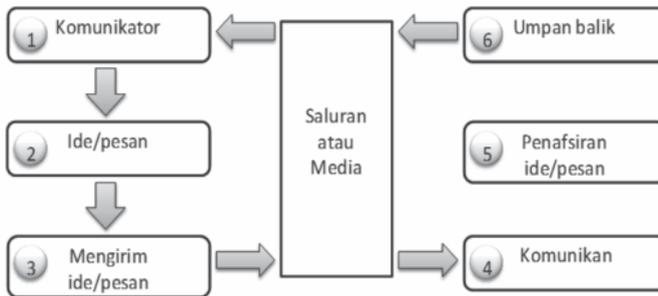
1. Informasi, yakni kegiatan mengumpulkan, menyimpan data, fakta dan pesan, opini dan komentar, sehingga orang bisa mengetahui keadaan yang terjadi di luar dirinya.
2. Sosialisasi, yakni menyediakan dan mengajarkan ilmu pengetahuan bagaimana bersikap sesuai nilai-nilai yang ada, serta bertindak sebagai anggota masyarakat secara efektif.

3. Motivasi, yakni mendorong seseorang untuk mengikuti kemajuan orang lain melalui apa yang mereka baca, lihat, dan dengar melalui media massa.
4. Bahan diskusi, yakni menyediakan informasi sebagai bahan diskusi untuk mencapai persetujuan dalam hal terjadi perbedaan pendapat mengenai hal-hal yang menyangkut orang banyak.
5. Pendidikan, yakni membuka kesempatan untuk memperoleh pendidikan secara luas, baik untuk pendidikan formal maupun informal.
6. Memajukan kebudayaan, media massa menyebarkan hasil-hasil kebudayaan melalui aneka program siaran atau penerbitan buku.
7. Hiburan; media massa telah menyita banyak waktu luang dari semua golongan usia dengan difungsikannya media komunikasi sebagai alat hiburan dalam rumah tangga.
8. Integrasi; menjembatani perbedaan antarsuku bangsa maupun antarbangsa dalam upaya memperkokoh hubungan dan pemerataan informasi.

Tujuan dan fungsi dari komunikasi ini berperan penting dalam aspek bisnis, lingkungan kerja memerlukan komunikasi yang intensif agar maksud dan tujuan organisasi dapat tercapai.

C. BENTUK DASAR KOMUNIKASI

Pada dasarnya komunikasi terdiri dari 6 (enam) komponen atau unsur, yaitu komunikator, ide atau pesan, media, komunikan, penafsiran ide atau pesan dan umpan balik (feedback). Pada gambar 1.1. dijelaskan tentang alur komunikasi (Thill dan Bovee, 2017)



Gambar 1.1 Alur Komunikasi

Keterangan:

1. Komunikator, adalah orang yang mengirimkan ide atau pesan.
2. Ide atau pesan, adalah material atau content yang dikirimkan oleh komunikator.
3. Mengirim ide atau pesan, yaitu proses pengiriman ide atau pesan dari komunikator melalui saluran atau media.
4. Komunikan, yaitu orang yang menerima ide atau pesan yang dikirimkan oleh komunikator.
5. Penafsiran ide atau pesan, yaitu proses memahami atas ide atau pesan yang dikirimkan.
6. Umpan balik, yaitu tanggapan mengenai persepsi atau penafsiran dari komunikan kepada komunikator.

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan bidang bisnis lainnya, terdapat dua bentuk dasar dalam komunikasi, yakni:

1. Komunikasi Verbal

Bentuk komunikasi verbal yang merupakan bentuk komunikasi yang digunakan dalam dunia bisnis untuk

menyampaikan pesan kepada pihak lain baik secara lisan ataupun tulisan. Contoh:

- a. Seorang karyawan menyampaikan informasi secara langsung (lisan) kepada rekan kerja bahwa dia dipanggil atasan untuk menghadap ke ruangan.
- b. Membuat surat permohonan katalog produk kepada perusahaan penyedia (supplier) melalui email.

2. Komunikasi Non-verbal

Komunikasi non-verbal adalah bentuk komunikasi yang menggunakan dan memanfaatkan bantuan gerakan tubuh (body language). Contoh:

- a. Melambaikan tangan untuk memanggil orang lain yang tidak terjangkau dengan jelas dengan suara panggilan.
- b. Menggelengkan kepala sebagai bentuk ungkapan tidak setuju dengan apa yang disampaikan orang lain.

Komunikasi non-verbal sangat menunjang dalam penyampaian komunikasi verbal. Terdapat beberapa tujuan komunikasi non-verbal (Thill dan Bovee, 2017), yaitu:

- a. Memberikan informasi.
- b. Mengatur alur suatu percakapan.
- c. Mengekspresikan emosi.
- d. Memberi sifat, melengkapi, menentang atau mengembangkan pesan-pesan verbal.
- e. Mengendalikan atau mempengaruhi orang lain.
- f. Mempermudah tugas-tugas khusus, misalnya bagaimana cara mengayunkan bola bowling.

D. EFEKTIVITAS KOMUNIKASI

Menurut Roymond V. Lesikar (1997) telah menguraikan beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam organisasi yaitu:

1. Saluran komunikasi formal. Dalam hal ini mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam dua cara yaitu:
 - a. Liputan saluran formal semakin melebar sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Contohnya: Komunikasi efektif biasanya semakin sulit dicapai dalam organisasi yang besar dengan cabang-cabang yang menyebar.
 - b. Saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat organisasi. Contohnya: Karyawan perakitan akan selalu mengkomunikasikan masalah masalah pada mandornya.
2. Struktur organisasi. Struktur wewenang organisasi mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektifitas organisasi. Perbedaan kekuasaan dan kedudukan (status) dalam organisasi akan menentukan pihak-pihak yang berkomunikasi dengan seorang serta isi dan ketetapan komunikasi. Contohnya: Percakapan antara direktur dengan karyawan akan dibatasi oleh formalitas dan kesopanan.
3. Spesialisasi jabatan. Dalam hal ini biasanya yang mempermudah komunikasi dalam kelompok-kelompok yang berbeda. Para anggota suatu kelompok kerja yang sama akan cenderung berkomunikasi dengan istilah, tujuan, tugas, waktu dan gaya yang sama.

4. Pemilihan informasi. Berarti bahwa individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan mereka. Contoh: Manajer produk akan mempunyai pengamatan yang lebih tajam dalam perumusan strategi pemasaran.

E. POLA KOMUNIKASI

Dalam saluran komunikasi berfokus pada organisasi (formal). Isinya berupa sistem kerja organisasi, efisiensi, berbagai tugas yang harus dilakukan, memorandum, kebijakan, pernyataan, serta surat resmi.

Andre Hardjana dalam bukunya yang berjudul *Komunikasi Organisasi: Strategi dan Keterampilan* (2016) menuliskan bahwa komunikasi resmi umumnya terjadi karena adanya inisiatif pimpinan yang berperan sebagai atasan. Jika ada penolakan dari bawahan, akan menyebabkan hukuman institusional. Karena tidak melakukan apa yang semestinya dilakukan. Komunikasi formal dapat dilakukan baik secara lisan maupun tulisan. Melalui lisan berarti komunikasi resmi dilakukan secara langsung antara dua orang atau lebih. Sementara, melalui tulisan berarti komunikasi berlangsung melalui pesan tertulis.

Ada beberapa macam pola komunikasi formal dalam organisasi yaitu:

1. Komunikasi dari Atas ke Bawah

Jalur komunikasi yang berasal dari atas (manajer) ke bawah (karyawan) merupakan penyampaian pesan yang bisa berbentuk perintah, instruksi, atau prosedur untuk dijalankan oleh para bawahan dengan sebaik mungkin. Untuk mencapai

tujuan yang diinginkan, perlu diperhatikan penggunaan bahasa yang serupa, sederhana, tidak berbelit-belit, dan mudah dipahami dalam penyampaian pesan. Sebagai contoh, penyampaian pesan yang berasal dari manajer umum (*general manager*) ke manajer produksi, selanjutnya ke bagian pabrik, dan akhirnya sampai ke karyawan menggunakan saluran komunikasi yang cukup panjang dan berpotensi menimbulkan kesalah pahaman berkomunikasi. Komunikasi dari atas ke bawah tersebut bisa berupa komunikasi lisan (komunikasi lisan) atau tertulis (komunikasi tertulis). Menurut Katz dan Kahn (1996), komunikasi ke bawah mampu nyai lima tujuan pokok, yaitu:

- a. Memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu,
- b. Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan,
- c. Memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional,
- d. Memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan,
- e. Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu kekurangan jalur komunikasi hierarki ini adalah adanya kemungkinan terjadi penyaringan atau pemotongan informasi penting yang ditujukan kepada bawahan. Dengan kata lain, pesan yang diterima oleh bawahan mungkin tidak sepenuhnya lengkap. Ketidaklengkapan pesan yang diterima disebabkan oleh jalur komunikasi yang cukup panjang dari manajer puncak

hingga karyawan. Oleh karena itu, dalam penyampaian pesan, perlu diperhatikan panjangnya jalur komunikasi yang digunakan dan kompleksitas pesan yang ingin disampaikan kepada karyawan.

2. Komunikasi dari Bawah ke Atas

Dalam struktur organisasi, komunikasi dari bawah ke atas (bottom-up atau komunikasi ke atas) merujuk pada aliran pesan yang berasal dari bawah (karyawan) ke atas (manajer). Pesan pertama kali berasal dari karyawan dan kemudian diteruskan ke tingkat yang lebih tinggi, seperti ke departemen pabrik, manajer produksi, dan akhirnya ke manajer umum.

Untuk mengatasi masalah dalam organisasi dan membuat keputusan yang tepat, penting bagi manajer untuk memperhatikan aspirasi yang berasal dari bawah. Melibatkan karyawan (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan adalah salah satu cara yang positif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi (laporan) yang baik-baik saja (ABS/Asal Bapak Senang), sedangkan informasi yang agaknya mempunyai kesan negatif atau tidak disenangi oleh manajer cenderung disimpan dan tidak disampaikan. Mengapa demikian? Hal ini terjadi karena para bawahan beranggapan bahwa dengan hanya melaporkan hal yang baik-baik saja, ia dapat menjaga atau menyelamatkan posisinya, serta mendapatkan rasa aman dalam suatu organisasi tersebut.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal (*horizontal communications*), atau sering disebut juga dengan istilah komunikasi lateral (*lateral communications*), adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi, dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.

Di dalam praktiknya, terdapat kecenderungan bahwa dalam melaksanakan pekerjaannya manajer suka melakukan tukar menukar informasi dengan rekan kerjanya di departemen atau divisi yang berbeda, terutama apabila muncul masalah-masalah khusus dalam suatu organisasi perusahaan. Komunikasi horizontal bersifat koordinatif di antara mereka yang memiliki posisi sederajat, baik di dalam satu departemen maupun di antara beberapa departemen.

Bagaimana terjadinya komunikasi horizontal, yaitu komunikasi antara manajer pemasaran dengan manajer produksi, atau manajer produksi dengan manajer keuangan yang ditunjukkan dengan garis penghubung terputus-putus. Komunikasi secara horizontal menjadi penting artinya manakala setiap bagian atau departemen dalam suatu organisasi memiliki tingkat saling keterantungan yang cukup besar.

4. Komunikasi Diagonal

Bentuk komunikasi yang satu ini memang agak lain dari beberapa bentuk komunikasi sebelumnya. Komunikasi

diagonal (*diagonal communications*) melibatkan komunikasi antara dua tingkat (level) organisasi yang berbeda. Contohnya adalah komunikasi formal antara manajer pemasaran dengan bagian pabrik, antara manajer produksi dengan bagian promosi, antara manajer produksi dengan bagian akuntansi, dan antara manajer keuangan dengan bagian penelitian. Bentuk komunikasi diagonal memiliki beberapa keuntungan, di antaranya adalah:

- a. Penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat ketimbang bentuk komunikasi tradisional.
- b. Memungkinkan individu dari berbagai bagian atau departemen ikut membantu menyelesaikan masalah dalam organisasi.

Salah satu kelemahannya adalah bahwa komunikasi diagonal dapat mengganggu jalur komunikasi yang rutin dan telah berjalan normal. Di samping itu, komunikasi diagonal dalam suatu organisasi besar juga sulit untuk dikendalikan secara efektif.

Dilihat dari sudut pandang individual (perseorangan), komunikasi formal sering membuat frustrasi atau menjengkelkan bagi pihak tertentu, khususnya mengenai keterbatasan untuk masuk ke dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam struktur organisasi yang besar, untuk dapat berkomunikasi dengan manajer puncak harus terlebih dahulu melalui lapisan manajer yang ada di bawahnya. Artinya banyak jalur yang harus dilalui untuk dapat berkomunikasi secara langsung dengan manajer puncak. Karena itu, jika seseorang memiliki ide atau gagasan yang cerdas untuk pengembangan

suatu organisasi, mereka harus mengkomunikasikannya kepada manajer tingkat bawah (seperti supervisor) terlebih dahulu sebelum dapat diungkapkan kepada manajer puncak. Namun, karena supervisor/manajer tingkat bawah berhak untuk tidak setuju dan menolak mengungkapkan ide tersebut, para bawahan cenderung berusaha untuk mengungkapkannya langsung kepada manajer puncak, dengan risiko karier mereka dalam organisasi terancam. Sehingga dalam praktiknya komunikasi formal memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri sesuai dengan struktur organisasi itu sendiri.

F. HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI

Dalam praktiknya, komunikasi dalam dunia kerja seringkali terjadi, ini bisa menyebabkan terganggunya produktivitas organisasi/perusahaan itu sendiri. Ada beberapa hambatan hambatan yang biasa terjadi dalam komunikasi:

1. Hambatan-hambatan organisasional. Dalam hal ini ada tiga hambatan:
 - a. Tingkat hierarki. Bila organisasi tubuh, struktur organisasi berkembang akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi, karena berita harus melalui tingkatan atau jenjang tambahan, yang memerlukan waktu yang lebih lama untuk mencapai tempat tujuan dan ada kecenderungan ketepatannya.
 - b. Wewenang manajerial. Tanpa wewenang, manajer sulit untuk mencapai tujuan yang efektif. Di lain pihak manajer juga menimbulkan hambatan terhadap komunikasi. Banyak atasan merasa bahwa mereka tak menerima berbagai masalah, informasi dari bawah dan

sebaliknya bawahan menghindari situasi dimana mereka harus mengungkapkan informasi yang dapat membuat mereka dalam kedudukan yang tak menguntungkan.

- c. Spesialisasi. Meskipun spesialisasi adalah prinsip dasar organisasi, tetapi juga menciptakan masalah-masalah komunikasi, dimana spesialisasi ini cenderung memisahkan orang-orang, bahkan bila bekerja berdekatan. Perbedaan fungsi, kepentingan dalam bekerja dapat membuat orang merasa bahwa mereka hidup dalam dunia yang berbeda.

2. Hambatan Antar Pribadi

Banyak kesalahan komunikasi disebabkan bukan oleh faktor organisasi, tetapi oleh masalah-masalah ketidaksempurnaan manusia dan bahasa. Manajer perlu memperhatikan hambatan antar pribadi antara lain:

- a. Persepsi selektif. Artinya: Suatu proses yang menyeluruh dengan mana seseorang menyeleksi, mengorganisasikan dan mengartikan segala sesuatu di lingkungannya.
- b. Status dan kedudukan komunikasi.

Pada umumnya hambatan dalam komunikasi kerja merupakan hal yang sering terjadi pada organisasi, hambatan umum dalam komunikasi di tempat kerja meliputi:

1. Hambatan bahasa: Perbedaan bahasa, dialek, atau konteks budaya dapat menyulitkan orang untuk memahami satu sama lain.

2. Hambatan fisik: Kebisingan, jarak, dan faktor lingkungan lainnya dapat menyulitkan orang untuk mendengar atau melihat satu sama lain dengan jelas.
3. Hambatan emosional: Bias pribadi, prasangka, dan reaksi emosional dapat mengganggu komunikasi yang efektif.
4. Hambatan persepsi: Perbedaan dalam cara orang memandang dan menafsirkan informasi dapat menyebabkan kesalahpahaman.
5. Hambatan organisasi: Budaya perusahaan, struktur hirarkis, dan faktor organisasi lainnya dapat menyulitkan orang untuk berkomunikasi secara efektif di seluruh departemen atau tingkat otoritas.
6. Hambatan teknologi: Masalah teknis dengan alat dan platform komunikasi dapat menyebabkan penundaan atau gangguan dalam komunikasi.
7. Hambatan waktu: Jadwal yang padat dan prioritas yang saling bertentangan dapat menyulitkan orang untuk menemukan waktu untuk berkomunikasi secara efektif satu sama lain.
8. Hambatan interpersonal: Bentrokan kepribadian, perebutan kekuasaan, dan konflik antarpribadi lainnya dapat menciptakan ketegangan dan membuat komunikasi menjadi lebih sulit.

G. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG KOMUNIKASI

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi komunikasi.

Penelitian Lawasi, E.S. (2017) dalam jurnal manajemen dan kewirausahaan berjudul “Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan” disimpulkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa proses komunikasi yang saat ini diterapkan telah memberikan dampak positif bagi karyawannya, yaitu perubahan sikap ke arah yang lebih baik dan juga hubungan antar karyawan, karyawan dan pimpinan yang semakin membaik. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel yang memberikan pengaruh pada kinerja karyawan adalah komunikasi dan motivasi. Kerjasama tim dibangun oleh kepercayaan. Semakin tinggi rasa percaya antar karyawan maka semakin baik pula kerjasama tim sehingga akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasar hasil penelitian mengenai uji Analisis Regresi Linier Berganda, maka dapat diketahui bahwa variabel yang berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah variabel komunikasi. Komunikasi memang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, apalagi bagi organisasi, karena dengan komunikasi yang efektif mampu menyatukan pemikiran-pemikiran individu dalam organisasi

Peneliti lain Najati, H. A (2022) dalam Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi berjudul “Pengaruh Komunikasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Inews Jakarta” disimpulkan bahwa hasil uji hipotesis yang dilakukan sebelumnya bahwa variabel pada penelitian yaitu komunikasi

(X1) dan kinerja karyawan (Y) menyatakan bahwa hasil dari analisis regresi linier berganda adalah sebesar 0.026. Nilai signifikansi sebesar $0.783 > 0.05$. Dengan demikian bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Didi, Suhroji, dan Asriyah, 2019) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten), hal tersebut dikarenakan pada penelitian tersebut persepsi mengenai komunikasi terdiri dari pemahaman, kesenangan, perubahan sikap, memperbaiki hubungan, dan tindakan. Sedangkan dalam penelitian ini persepsi terdiri dari hubungan atasan dan bawahan (komunikasi vertikal), hubungan sesama karyawan (komunikasi horizontal), dan komunikasi internal organisasi kepada khalayak. Hasil dalam penelitian ini disebabkan kesalahan dan kelalaian komunikasi antar karyawan tidak berdampak bagi kinerja perusahaan iNews (Divisi News Magazine). Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Eni Erwatningsih, 2019) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” dimana dalam penelitian tersebut komunikasi juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Peneliti lain Anggriana, W. R., (2017) dalam skripsi berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar” Penelitian ini bertujuan mengetahui komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) komunikasi organisasi yang

diterapkan pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar tergolong dalam kategori baik sebanyak 54,28 persen. 2) motivasi kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar tergolong dalam kategori baik sebanyak 82,86 persen. 3) Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Persamaan adalah $Y = 34,168 + (0,492)X$. Variabel X mengacu pada komunikasi organisasi dan variabel Y mengacu pada motivasi kerja. Setelah data diolah, dihasilkan nilai (r) sebesar 0,398 menunjukkan adanya positif yang rendah. Kontribusi pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 15,80%, sisanya 84,20% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar dengan taraf signifikan 0,018.

STUDI KASUS

PT Golden Castle, bergerak dalam bidang konveksi atau tekstil, mengalami permasalahan antara perusahaan dengan karyawan. Permasalahan ini terjadi yang disebabkan oleh adanya miss communication antara atasan dengan karyawannya. Adanya perubahan kebijakan dalam perusahaan mengenai penghitungan gaji atau upah kerja karyawan, namun pihak perusahaan belum memberitahukan para karyawan, sehingga karyawan merasa diperlakukan semena-mena oleh pihak perusahaan. Para karyawan mengambil tindakan yaitu dengan mendemo perusahaan, Namun tindakan ini berujung pada PHK besar-besaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Perusahaan manapun pasti pernah mengalami permasalahan internal. Mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. Mulai dari derajat dan lingkup permasalahan yang

kecil sampai yang besar. Yang relatif kecil seperti masalah adu mulut tentang pribadi antar karyawan, sampai yang relatif besar seperti beda pandangan tentang strategi bisnis di kalangan manajemen. Contoh lainnya dari permasalahan yang relatif besar yakni antara karyawan dan manajemen. Secara kasat mata kita bisa ikuti berita sehari-hari di berbagai media. Disitu tampak permasalahan dalam bentuk demonstrasi dan pemogokan. Apakah hal itu karena tuntutan besarnya kompensasi, kesejahteraan, keadilan promosi karir, ataukah karena tuntutan hak asasi manusia karyawan.

Penjelasan kasus: Di dalam hubungan komunikasi di suatu lingkungan kerja atau perusahaan antara individu akan sering terjadi. Permasalahan yang sering terjadi biasanya adalah karena masalah komunikasi yang kurang baik. Sehingga cara mengatasi masalah dalam perusahaan harus benar-benar dipahami management inti dari perusahaan, untuk meminimalisir dampak yang timbul. Permasalahan atau konflik yang terjadi antara karyawan atau karyawan dengan atasan yang terjadi karena masalah komunikasi harus diantisipasi dengan baik dan dengan system yang terstruktur. Karena jika masalah komunikasi antara atasan dan bawahan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya, mogok kerja, bahkan demo.

Sumber: (<https://fekool.blogspot.com/2016/04/ccontoh-kasus-komunikasi-sdm-pt-golden.html>)



Bab 2

PERILAKU ORGANISASI

A. PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI

Menurut Abdul Manan (2010) bahwa pendekatan modern dalam manajemen tidak lepas dari pemikiran pendekatan klasik, Pendekatan modern mengatakan tidak satupun teori atau model yang bisa diterapkan secara universal dalam segala situasi atau yang satu meniadakan yang lain. Pandangan modern mencari bentuk untuk menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan yang dinamis. Karena manusia merupakan makhluk yang unik, sangat rumit dan gampang berubah menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan pengaruh lingkungan. Namun manusia memiliki bakat dan kemampuan yang dapat dikembangkan.

Dari perbedaan (keunikan dan kerumitan) yang beragam bagaimana strategi manajerial memberikan kesempatan kepada mereka untuk dapat memenuhi kebutuhan baik organisasi maupun individu-individu sebagai karyawan melalui proses atau sistem yang terjadi secara dinamis. Landasan utama pada pendekatan modern menggunakan pandangan sistem (*The sistem view*) tentang organisasi serta *contingency thinking* (pemikiran kontingency).

The system view, dimana sistem diartikan sebagai kumpulan bagian-bagian yang saling berhubungan yang secara bersama-sama mencapai tujuan. Suatu sub sistem merupakan bagian kecil dari suatu sistem yang lebih besar. Sedangkan *contingency thinking* berusaha untuk menyesuaikan antara

tanggapan managerial dengan peluang dan permasalahan yang ada dalam berbagai macam situasi terutama yang disebabkan oleh perbedaan dalam lingkungan serta perbedaan dalam individu. Pendekatan kontingensi ini bukan mencari cara-cara yang terbaik untuk mengatasi situasi tersebut, melainkan pemikiran kontingensi berusaha membantu manajer untuk dapat memahami perbedaan situasional tersebut dan menanggapinya dengan cara yang tepat.

Penjelasan tersebut tidak langsung menegaskan bahwa setiap individu memiliki bakat yang berbeda-beda yang bisa dimanfaatkan demi keberlangsungan bersama melalui sebuah tempat organisasi. Peran manajerial sangat penting dalam menjalankan organisasi tersebut sehingga sangat kompleks dalam mengelola organisasi.

Cormin dan Edelfelt dalam Reksohadiprodjo dan Handoko (2000) menyatakan setiap orang diantara kita mempunyai berbagai gagasan tentang bagaimana organisasi-organisasi beroperasi berdasarkan pada "pengetahuan jalanan" dari pengalaman-pengalaman pribadi. Kita pernah menukarkan cek disuatu bank, atau memesan tempat disuatu hotel, atau berobat kerumah sakit. Bila kita dihadapkan pada bermacam-macam masalah tersebut, maka kita dipaksa untuk menggunakan "teori" tentang bagaimana organisasi beroperasi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan tertentu. Jadi, apakah teoriteori organisasi berguna atau tidak, tetapi kita telah menggunakannya setiap hari. Pertanyaannya adalah apakah kita dapat mengembangkan teori-teori kita dengan mempelajari dan memikirkan organisasi. Atas dasar uraian tersebut, ada beberapa alasan untuk mempelajari organisasi secara formal:

1. Organisasi adalah suatu bagian dasar keberadaan kita, yang mencakup seluruh aspek masyarakat sekarang. Kompleksitas kehidupan modern membuat kita semua tergantung pada berbagai organisasi. Tidak menjadi persoalan dari mana kita memandang organisasi, kita adalah objek dan subjek pengaruhnya. Ini berarti merupakan justifikasi usaha kita untuk mempelajari organisasi.
2. Dengan mempelajari organisasi kita akan dapat secara lebih baik mengembangkan pemahaman kita terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan banyak cara dengan mana organisasi dapat dirancang atau disusun. Pengetahuan tentang hal ini, tentu saja, sangat diperlukan bila kita akan menghadapi tantangan perancangan organisasi yang sedang berkembang.
3. Studi organisasi mempunyai nilai praktis yang sangat besar, baik untuk para manajer sekarang maupun masa depan. Pengetahuan tentang bagaimana organisasi berfungsi, meningkatkan kemampuan kita untuk mengantisipasi berbagai jenis masalah yang mungkin akan kita hadapi dalam pekerjaan dan pada saat yang sama akan memperbesar probabilitas keberhasilan kita dalam situasisituasi tersebut.

Pada organisasi bisa kita bedakan dengan meninjau ciri-ciri organisasi tersebut dimana setiap organisasi memiliki ciri tersendiri, ada beberapa ciri cirinya yaitu:

1. Ciri-ciri Organisasi secara Umum
 - a. Mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang mesti kita taati.

- b. Mempunyai pendelegasian koordinasi dan wewenang tugas-tugas.
 - c. Adanya kerjasama secara terstruktur.
 - d. Mempunyai sasaran dan tujuan
 - e. Mempunyai komponen yaitu bawahan dan atasan.
2. Ciri-ciri Organisasi menurut Steiner dan Berelson
- a. Formalitas, termasuk ciri organisasi sosial yang merujuk kepada perumusan tertulis suatu ketetapan-ketetapan prosedur, peraturan-pertauran, strategi, tujuan, kebijaksanaan dan seterusnya;
 - b. Hierarki, termasuk ciri organisasi yang berdasarkan pada pola kewenangan dan kekuasaan yang memiliki bentuk piramida berarti terdapat orang-orang tertentu memiliki kewenangan dan kekuasaan yang tinggi dibandingkan orang biasa yang ada di organisasi tersebut;
 - c. Besar dan Kompleksnya, termasuk ciri organisasi sosial yang mempunyai banyak anggota sehingga untuk hubungan sosial antar anggota tidak dilakukan secara langsung atau impersonal yang biasa kita sebut sebagai gejala organisasi;
 - d. Durasi, termasuk ciri organisasi dimana keberadaan organisasi lebih lama dibandingkan keanggotaan pada organisasi tersebut.

Di dalam perusahaan pasti kita akan melihat keanekaragaman perilaku individu didalamnya. Kata perilaku dapat diartikan sebagai tindakan, sikap, atau tingkah laku. Sedangkan organisasi, yaitu suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat

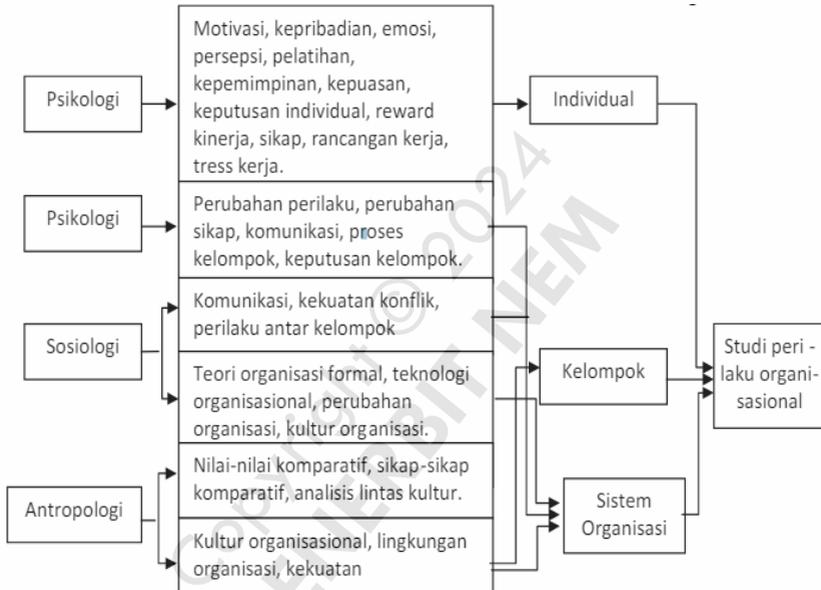
diidentifikasi, dan secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008) menyatakan bahwa Perilaku organisasi (*organizational behaviour*) adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

Miftah Thoha (2005:5) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Menurut Wibowo (2013) perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang di perkerjakan, dididik dan di latih, diberi informasi, dilindungi, dan di kembangkan. Menurut Greenberg dan Baron (2003:4) perilaku organisasi adalah merupakan bidang yang mencari peningkatan pengetahuan dari semua aspek perilaku dalam pengaturan organisasional melalui bidang saintifik.

Dapat disimpulkan bahwa *“perilaku organisasi (*organizational behaviour*) merupakan suatu bidang studi yang mempelajari dan mengamati perilaku atau tingkah laku suatu individu maupun kelompok dalam suatu organisasi”*. Dalam hal ini berkaitan dengan perusahaan maka yang di pelajari adalah karyawan dan kelompok secara keseluruhan (perusahaan) untuk meningkatkan keefektifan perusahaan.

Para ahli menyebutkan dalam pengertiannya perilaku organisasi merupakan bidang studi. Mengapa? Karena hal tersebut merupakan sebuah bidang keahlian khusus yang mempunyai pokok ilmu pengetahuan umum yang berkaitan dengan perilaku.



Gambar 2.1 Multidisiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Menurut JM. Invancerich (2006:10) perilaku organisasi telah ber-evolusi dari berbagai disiplin dan didefinisikan sebagai studi perilaku, sikap dan kinerja manusia dalam suatu lingkungan organisasi didasarkan pada teori, metode dan prinsip dari berbagai disiplin seperti psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan antropologi budaya untuk mempelajari individu, nilai kapasitas belajar, dan tindakan bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara total, menganalisis dampak lingkungan eksternal terhadap organisasi dan SDM, misi, tujuan dan strategi organisasi.

Kontribusi psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, ilmu politik dapat dilihat pada Gambar 2.1.

McShane and Glinow (2008) Beberapa bidang ilmu yang ikut memberikan kontribusinya dalam perkembangan dari ilmu perilaku keorganisasian adalah psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, ilmu politik dan sejarah.

1. Psikologi. Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi. Psikologi terutama psikologi organisasi mencoba untuk memahami, meramalkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.
2. Sosiologi. Ilmu Sosiologi membahas tentang sistem sosialisasi dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi.
3. Antropologi. Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang dianutnya, yang disebut dengan kultur atau budaya. Budaya diwujudkan dalam simbol-simbol kebersamaan kelompok yang direfleksikan dalam bentuk bahasa dan keyakinan. Demikian juga organisasi membentuk budaya tertentu untuk mempengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi.
4. Politik, Sejarah, dan Ekonomi. Bidang ilmu lain seperti; ilmu politik, sejarah dan ilmu ekonomi juga ikut memberikan sumbangan dalam perkembangan ilmu perilaku

keorganisasian. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok didalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar di masa lampau atas keberhasilan dan kegagalannya. Beberapa model dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan. Model-model ekonomi tersebut memberikan sumbangan yang berarti terutama dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan sumber dari berbagai disiplin ilmu yang memberi sumbangan terhadap perilaku organisasi, kita menjadi lebih memahami bahwa perilaku manusia itu ada sebab dan akibatnya. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diungkapkan bahwa perilaku itu:

1. Ada sebabnya (dari luar atau dari dalam diri seseorang)
2. Ada akibatnya (bagi dirinya maupun bagi orang lain)
3. Ada motivasinya
4. Perilaku yang dapat dipantau itu dapat diukur
5. Perilaku yang meskipun tidak dapat dipantau, seperti berpikir, berpersepsi, dan bersikap, ternyata sangat penting dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan.

Perilaku organisasi mempelajari tiga penentu perilaku organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur. Perilaku organisasi juga menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok dan efek dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif. Oleh karena itu perilaku organisasi sangat berpusat secara khusus

pada situasi terkait pekerjaan, maka ia menekankan perilaku dalam hubungannya dengan kerja, ketidakhadiran, perputaran pegawai, kinerja, produktivitas perusahaan dan manajemen.

B. MANFAAT MEMPELAJARI PERILAKU ORGANISASI

Seperti telah disebutkan sebelumnya, organisasi adalah bentuk lembaga yang dominan bagi masyarakat modern kita, (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2000). Organisasi merupakan bagian fundamental keberadaan kita yang meliputi dan meresapi seluruh aspek kehidupan sekarang ini. Hampir semua orang menjadi anggota berbagai organisasi dan akan tanpa ragu-ragu saling bergabung dan bekerja bersama didalamnya. Memang benar bahwa kita semua mempunyai gagasan umum tentang bagaimana organisasi berfungsi, tetapi hanya dengan mempelajarinya kita dapat memperoleh perspektif atau pandangan yang diperlukan untuk memperbaiki dan mengembangkan pemahaman kita mengenai cara-cara organisasi beroperasi.

Ada beberapa manfaat dari mempelajari perilaku organisasi bagi perusahaan antara lain:

1. Membantu pimpinan organisasi untuk menempatkan orang tersebut pada jabatan atau bagian pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian dan keahliannya.
2. Pimpinan lebih mudah menentukan motivasi apa yang paling tepat bagi bawahannya agar semangat kerjanya meningkat.
3. Membantu pimpinan dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan uraian tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Membantu pimpinan perusahaan dalam menangani sebuah konflik internal secara cepat sehingga tidak mengganggu aktivitas organisasi.
5. Menyelenggarakan penelitian sistematis yang membantu memahami dan memprediksi kehidupan organisasi di masa mendatang.
6. Membantu setiap individu membangun pemahaman atas perilaku mereka sendiri dan orang lain dalam organisasi guna memperkuat hubungan interpersonal satu sama lain.

Terdapat sejumlah alasan di antara para pakar, mengapa perlu perilaku organisasi. Namun, dari semua pendapat yang ada menunjukkan bahwa terdapat peningkatan perhatian pada kepentingan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi. Apabila sumber daya manusia diperhatikan pada gilirannya akan memberikan kontribusi lebih tinggi bagi organisasi. Antara lain dikemukakan adanya tiga alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi seperti yang dikemukakan oleh Vecchio yang dikutip oleh Wibowo (2013) yaitu:

1. *Practical Application*

Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami perilaku organisasi, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerjaan yang tepat, peningkatan kinerja dan sebagainya.

2. *Personal Growth*

Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar.

Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusi pada organisasi.

3. *Increased Knowledge*

Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berfikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berpikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis baik masalah pekerjaan maupun personal.

C. PRINSIP DASAR PERILAKU ORGANISASI

Pada dasarnya perilaku organisasi juga memiliki prinsip mengapa perlu mengamati perilaku organisasi sebagai berikut:

1. Manusia berbeda perilaku adalah suatu kemampuan manusia yang berbeda-beda dengan banyaknya perbedaan maka dapat mengkombinasikan sebuah pemikiran-pemikiran yang dapat di pergunakan untuk menyerap informasi dankecerdasan seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi.
2. Kebutuhan yang berbeda, kebutuhan pada manusia yang berbeda-beda sangat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi, hal tersebut dapat di pergunakan untuk kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi.
3. Membuat pilihan untuk bertindak, dalam organisasi seseorang membuat pilihan untuk rasional dalam bertindak sebagai suatu pilihan perilaku, dengan pelayanan yang

akurat maupun berjalan sesuai aturanaturan yang berada di dalam organisasi.

4. Memahami lingkungan dan pengalaman, memahami lingkungan adalah suatu proses aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti bagi individu. Dan pengalaman sebagai usaha-usaha untuk mengevaluasi apa yang sudah di alami supaya menjadi lebih baik, hal tersebut sangat perlu karena pengalaman seseorang itu berbeda beda dalam suatu organisasi perlu di selaraskan agar berjalannya suatu organisasi menjadi lebih meningkat dan menghasilkan proses kinerja yang baik.
5. Reaksi senang atau tidak senang, perasaan senang dan tidak senang. Orang-orang jarang bertindak netral mengenai suatu hal yang mereka ketahui dan alami, mereka jadi cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang di alami dengan cara senang dan tidak senang. Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi suatu hal, seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini di timbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang di terima dan suatu penghargaan yang di harapkan seharusnya di terima sehingga timbullah rasa puas terhadap hasil yang di terima.
6. Sikap dan perilaku seseorang, perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Sikap suatu rangsangan ketika seseorang berperilaku, dalam organisasi rangsangan dalam kemampuan seseorang adalah suatu pengaruh yang sangat penting dalam pelaksanaan kerja yang dimana berpengaruh

pula pada sikap dan perilaku seseorang di dalam suatu organisasi.

D. KARAKTERISTIK PERILAKU ORGANISASI

Winardi (2003: 27-28) Edgar H. Schein, seorang psikolog keorganisasian terkenal berpendapat bahwa semua organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1. Koordinasi upaya. Para individu yang bekerja sama dan mengkoordinasi upaya mental atau fisik mereka dapat mencapai banyak hal yang hebat dan yang menakjubkan. Contohnya piramidapiramida di Mesir, tembok besar di RRC. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi-kontribusi individual.
2. Tujuan umum bersama. Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai persetujuan untuk berupaya mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak.
3. Pembagian kerja. Dengan jalan membagi-bagi tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota-anggota organisasi menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan berulang-ulang.
4. Hierarki otoritas. Menurut teori organisasi tradisional, apabila ingin dicapai sesuatu hasil melalui upaya kolektif formal, harus ada orang yang diberi otoritas untuk

melaksanakan kegiatan. Hal itu agar tujuan-tujuan yang diinginkan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

McShane and Glinow (2008), menyatakan bahwa dalam mempelajari perilaku organisasi perhatian dipusatkan pada tiga karakteristik yaitu; perilaku, struktur dan proses.

1. Perilaku

Karakteristik pertama dalam mempelajari perilaku organisasi adalah perilaku. Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku keorganisasian maka harus mampu memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi.

- a. Tujuan *pertama* dari mempelajari perilaku keorganisasian adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian didalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi didalam organisasi saja belum cukup, karena harus meramalkan kejadian-kejadian tersebut.
- b. Setelah memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka tujuan *kedua* mempelajari perilaku organisasi adalah, kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan faktor tertentu terjadi. Hal

ini penting karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi dikemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan kita menjadi lebih stabil.

- c. Selanjutnya tujuan *ketiga* yang paling penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika manajer/pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka dia akan dapat menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moral dan perilaku dalam organisasi menjadi isu penting sekarang ini.

2. Struktur

Karakteristik yang kedua dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah struktur dari organisasi dan kelompok. Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu diatur dalam organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku organisasi atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

3. Proses

Karakteristik yang ketiga dari perilaku keorganisasian adalah proses organisasi. Proses organisasi berkaitan

dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses tersebut dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

E. PERBEDAAN PERILAKU ORGANISASI DENGAN DISIPLIN ILMU LAINNYA

Adapun perbedaan dari perilaku organisasi dengan disiplin ilmu lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku. Menurut Larry L. Cummings dalam Miftah Thoha (2005: 7) perbedaan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan psikologi organisasi, antara lain: psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, akan tetapi perilaku organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.
2. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan teori organisasi didasarkan pada dua perbedaan antaranya unit analisisnya dan pusat variabel tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.

3. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan personnel and human resources adalah, bahwa perilaku organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, sedangkan personnel and human resources menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan rdan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dari individu-individu di dalam suatu organisasi.

F. TANTANGAN DAN KESEMPATAN BAGI PERILAKU ORGANISASI

Banyak manajer menyadari pentingnya mempelajari Perilaku organisasi. Hal ini karena pasti akan menghadapi banyak masalah dalam organisasi yang membutuhkan pemecahan melalui pendekatan konsep Perilaku organisasi. Sebagai gambaran dapat dilihat dari adanya perubahan yang begitu cepat melanda organisasi, sehingga para manajer dituntut untuk dapat segera menangani perubahan tersebut. Misalnya manajemen diuji kemampuannya dalam hal merespon globalisasi, mengelola beragam tenaga kerja, meningkatkan kualitas dan produktivitas, memperbaiki keterampilan karyawan, menangani “temporariness” (kesementaraan), menstimulasi inovasi dan mampu menciptakan perilaku yang beretika.

Meningkatnya tekanan kompetisi global mengharuskan karyawan (SDM) lebih fleksibel dan belajar mengantisipasi, beradaptasi dan menanggulangi perubahan yang cepat. Tekanan kompetisi telah mengedepankan tantangan untuk bekerja Psikologi Motivasi, kepribadian, emosi, persepsi, pelatihan, kepemimpinan, kepuasan, keputusan individual, reward kinerja, sikap, rancangan kerja, tress kerja. Individual Psikologi

Perubahan perilaku, perubahan sikap, komunikasi, proses kelompok, keputusan kelompok. Komunikasi, kekuatan konflik, perilaku antar kelompok Teori organisasi formal, teknologi organisasional, perubahan organisasi, kultur organisasi. Nilai-nilai komparatif, sikap-sikap komparatif, analisis lintas kultur.

Menurut JM. Ivancerich (2006:10), pentingnya mempelajari perilaku organisasi diilustrasikan oleh sejumlah poin penting seperti:

1. Perilaku Organisasi merupakan suatu cara berfikir,
2. Perilaku Organisasi adalah multidisiplin,
3. Terdapat orientasi humanistik yang tampak jelas dalam Perilaku Organisasi,
4. Bidang Perilaku Organisasi berorientasi kinerja,
5. Bidang Perilaku Organisasi sangat bergantung pada peran metode ilmiah,
6. Bidang Perilaku Organisasi memiliki orientasi penerapan yang jelas.

Pemimpin dalam Perilaku Organisasi tertantang oleh banyak perubahan yang muncul dari dalam dan luar institusi, seperti transformasi, keragaman budaya, persaingan global dan reengineering yang menghendaki kinerja pemimpin secara efektif dalam dunia yang berubah.

Membangun Perilaku Organisasi yang relevan dengan cara milenium ketiga komponen-komponennya. Meliputi studi mengenai lingkungan, pengaruh individu dan interpersonal, kelompok, struktur umum dan perancangan proses. Dalam lingkungan organisasi aspek yang dikaji meliputi individu dalam organisasi, karakteristik individu, motivasi individu,

penghargaan, karena kinerja individu (karakter, motivasi, penghargaan) merupakan pondasi kinerja organisasi. Perilaku kelompok dan pengaruh interpersonal juga merupakan teka nan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Perilaku kelompok terbentuk karena tindakan manajerial dan juga karena usaha individu. Manajer membentuk kelompok kerja untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang dibebankan di antara kelompok dapat bekerjasama maupun bersaing, bila bersaing dapat berdampak konflik, dan konflik juga dapat positif maupun negatif. Oleh karena itu dibutuhkan skill untuk mengelola konflik agar dapat menekan ekkses negatif dan mendorong dampak positif.

Sedangkan menurut George & Jones (2002) memberikan lima tantangan untuk mengelola Perilaku organisasi yaitu:

1. Bagaimana menggunakan teknologi informasi untuk mendorong kreativitas dan “organizational learning”.
2. Bagaimana menggunakan sumber daya manusia guna mencapai keunggulan bersaing.
3. Bagaimana membangun suatu organisasi yang etis/beretika.
4. Bagaimana mengelola beragam tenaga kerja.
5. Bagaimana mengelola lingkungan global yaitu mengelola Perilaku organisasi sebagai perluasan organisasi secara internasional.

G. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG PERILAKU ORGANISASI

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang

lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi Perilaku Organisasi

Hasil penelitian Hamsah, A. I., dkk. (2020) Tujuan dari penelitian ini dilakukan yaitu untuk mengetahui “Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor PDAM Kota Makassar”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif, korelasi, dan regresi sederhana. Berdasarkan korelasi dan regresi sederhana hasil penelitian ini menunjukkan perilaku organisasi cukup berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik. Adapun variabel perilaku organisasi dapat memberikan pengaruh serta mempunyai hubungan dengan variabel kualitas pelayanan publik.

Penelitian lain Rajagukguk, Tiur (2017) berjudul “Pengaruh Perilaku Organisasi (Perilaku Individu, Perilaku Kelompok, Sistem Organisasi) Terhadap Prestasi Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan”. Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara II (persero) Medan. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampling probabilitas (probability). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 68 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis linear berganda Hasil penelitian ini adalah perilaku individu (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi karyawan.

STUDI KASUS

PT. Primarindo Asia Infrastruktur Tbk sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi barang berupa sepatu, menggunakan tenaga kerja untuk bagian produksi yang cukup

banyak. Untuk memenuhi target produksinya, PT. Primarindo Asia Infrastruktur Tbk, mengharapkan para karyawan bekerja secara optimal. Hal itu ditunjukkan dengan diberlakukannya gaji lembur untuk semua karyawan guna pencapaian target perusahaan yang semakin meningkat. Namun, pemberdayaan ini kurang diimbangi dengan penghargaan yang seimbang pada karyawan.

Kurangnya penghargaan yang didapatkan karyawan dari atasan, terlihat pada karyawan yang sekalipun mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi target dalam jangka waktu yang telah ditentukan, mereka tidak mendapatkan penghargaan dari atasannya. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, maka karyawan tersebut mendapat teguran yang kurang tepat dari atasannya. Akibatnya, dalam melakukan pekerjaannya, karyawan tidak melakukannya dengan sungguh-sungguh. Hal ini terwujud dari tidak tercapainya target yang ditentukan perusahaan, serta banyaknya karyawan yang mencuri-curi kesempatan untuk ngobrol di dalam bekerja di saat atasan tidak di tempat. Perilaku lainnya karyawan sering menunda-nunda menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Perilaku yang kurang produktif tersebut di atas, pada dasarnya terjadi karena karyawan kurang mendapat penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja karyawan.

Berkaitan dengan promosi jabatan, karyawan yang dipromosikan hanyalah mereka yang dekat dengan atasan tanpa mempertimbangkan prestasi kerja karyawan. Akibatnya, untuk mendapatkan promosi jabatan, karyawan merasa tidak perlu bekerja sungguh-sungguh karena pihak perusahaan tidak menjadikan prestasi kerja sebagai dasar promosi karyawan.

PT. Primarindo Asia Infrastruktur Tbk, akhir-akhir ini menghadapi masalah karena harapan perusahaan tidak sesuai dengan kenyataan. Hasil yang diperoleh perusahaan masih di bawah target yang telah direncanakan perusahaan. Dengan kata lain, produksi perusahaan tidak meningkat bahkan ada kecenderungan menurun. Faktor penyebab penurunan produktivitas, terutama bila ditinjau dari segi karyawan bagian produksi, dapat diidentifikasi menjadi faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor eksternal adalah alat-alat produksi, lingkungan kerja, rekan kerja, dan sistem pola pengaturan waktu kerja. Faktor Internal adalah suasana hati, motivasi, kebutuhan, dan sikap kerja. Kecenderungan penurunan produktivitas perusahaan salah satunya diakibatkan oleh perilaku kerja para pekerjanya yang kurang disiplin, yang ditunjukkan oleh perilaku karyawan yang sering bolos, tertidur saat jam kerja sedang aktif, atau pulang lebih awal dari jam kerja.

Sumber: <https://www.coursehero.com/file/68879266/STUDY-KASUSdocx/>)

~oOo~

Bab 3

LINGKUNGAN KERJA

A. PENGERTIAN LINGKUNGAN KERJA

Semangat akan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas pokok pekerjaan dipengaruhi oleh banyak faktor. Lingkungan kerja merupakan salah faktor didalamnya, lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak

dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut:

1. Menurut (Sedarmayanti, 2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.
2. Herman Sofyandi (2008) mendefinisikan “Lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi/aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi”.
3. Danang Sunyoto (2012) mengemukakan “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain lain.”

Dapat disimpulkan bahwa *lingkungan kerja adalah “keadaan di mana tempat kerja yang memiliki support system baik lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik yang dapat memberikan kenyamanan agar dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi”*.

Lingkungan kerja fisik yang segar, nyaman, dan memenuhi standart kebutuhan layak akan memberikan kontribusi terhadap kenyamanan karyawan dalam melakukan tugasnya seperti penerangan cahaya ada didalam area kerja, ruangan ber AC, peredam suara, meja dan kursi kantor yang memadai, peralatan dan perlengkapan kantor yang lengkap dan sebagainya.

B. JENIS LINGKUNGAN KERJA

Menurut Sedarmayanti (2015) menyatakan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:
 - a. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
 - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain
2. Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan kejadian yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Kondisi lingkungan kerja non fisik meliputi:
 - a. Faktor lingkungan sosial. Lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah

- latar belakang keluarga, yaitu antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.
- b. Faktor status sosial. Semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.
 - c. Faktor hubungan kerja dalam perusahaan. Hubungan kerja yang ada dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan
 - d. Faktor sistem informasi. Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik diantara anggota perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang baik di lingkungan perusahaan maka anggota perusahaan akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain menghilangkan perselisihan salah faham.

C. FAKTOR LINGKUNGAN KERJA

Secara garis besar, ada beberapa faktor lingkungan kerja fisik yang mempengaruhinya yaitu:

1. Tipe Warna yang Cocok

Warna dapat berpengaruh dalam diri manusia kita, misalnya warna-warna cerah (hijau, kuning, merah, dan sebagainya). Pada umumnya lebih disukai oleh anak-anak. Demikian pula warna orange akan dapat merangsang orang untuk makan lebih lahap. Masalahnya sekarang bagaimana memanfaatkan warna-warna tersebut dalam perusahaan, dalam arti apa yang dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan. Untuk ruang kerja hendaknya dipikirkan

warna-warna yang dingin atau lembut. Misalnya: Coklat muda/krem, abu-abu muda, hijau muda dan sebagainya. Sedangkan warna putih ini banyak digunakan karena netral dan relatif biayanya murah. Disamping itu warna putih dapat memberikan kesan ruangan yang sempit menjadi tampak lebih luas dan bersih serta membantu pekerja yang memerlukan ketelitian.

2. Penerangan yang Cukup/Normal tetapi tidak Menyilaukan

Penerangan disini bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga disini penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas sering kali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan memerlukan ketelitian. Untuk melakukan penghematan biaya maka dalam usaha mengadakan penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan masuknya sinar matahari dengan menggunakan kaca-kaca pada jendela, plapon serta dinding, tetapi harus dijaga bahaya sinar matahari yang masuk hendaknya jangan menimbulkan silau ataupun udara yang pengap.

3. Sirkulasi Udara yang Baik Menyehatkan Badan

Sirkulasi udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi bila dalam ruangan tersebut penuh karyawan. Sirkulasi udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan. Sebaliknya sirkulasi udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan dari para karyawan. Untuk menimbulkan sirkulasi udara yang cukup maka yang harus

diprhatikan adalah ventilasi. Ventilasi ini harus cukup lebar terutama pada daerah-daerah yang panas seperti Jakarta, Semarang, Surabaya dan sebagainya. Ventilasi yang lebar ini akan menimbulkan pertukaran udara yang baik sehingga dapat menyehatkan badan. Akan tetapi bila terlalu banyak ventilasi dapat menimbulkan hembusan angin yang terlalu kuat sehingga akan banyak kayrawan yang jatuh sakit. Selain ventilasi konstruktur gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafon tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafon rendah. Selain itu maka luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja, akan mempengaruhi pula pertukaran udara yang ada. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang bisa menggunakan kipas angin, air condition (AC) dan sebagainya. Memang dengan menggunakan AC pada tempat-tempat yang udaranya kepenggapan menimbulkan kesejukan sehingga dapat mengurangi kelelahan. Oleh karena itulah pada perusahaan atau instansi pemerintah banyak yang telah menggunakan AC pada ruang kerjanya. Tapi penggunaan AC ini ada juga efek negatifnya sebab ada karyawan yang alergi terhadap AC, juga dalam ruang tersebut banyak karyawan yang merokok justru kurang baik untuk kesehatan.

4. Musik yang Mengalun/Mengiringi dalam Bekerja

Dalam sebuah berita di surat kabar dikemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian, maka ayam akan dapat bertelur lebih banyak apabila diperdengarkan musik-musik tetentu. Lepas dari benar tidaknya hasil penelitian tersebut, maka dari berita tersebut dapatlah ditunjukkan bahwa

binatang saja dapat terpengaruh oleh musik, sama halnya dengan manusia. Bahwa music berpengaruh pada kejiwaan seseorang sudah sama kita akui. Seseorang yang berbaris dengan mengikuti irama genderang, akan kurang kelelahannya dan menjadi lebih tegap jalannya apabila dibandingkan dengan tanpa diiringi genderang. Meskipun demikian dalam perusahaan bila musik yang diperdengarkan tidak menyenangkan, maka lebih baik tanpa musik sama sekali. Sebaliknya bila musik yang diperdengarkan menyenangkan, maka musik ini akan menimbulkan suasana gembira yang mana berarti akan mengurangi kelelahan dalam bekerja. Timbul pertanyaan disini yaitu bagaimana music yang menyenangkan tersebut? Musik yang menyenangkan tergantung kesenangan tersebut? Musik yang menyenangkan tergantung penggemarnya, misalnya musik ciptaan Beethoven atau Mozart, meskipun merupakan musik yang bermutu, tetapi bagi pendengar yang kebetulan pekerja kasar di Indonesia mungkin kurang dapat dinikmati. Hal ini lain bila yang diputar lagu dangdutnya Roma Irama. Sebenarnya dalam hal musik selain dipikirkan yang menyenangkan, maka harus juga diperhatikan pengaruhnya terhadap pekerjaan. Sebab ada musik yang sesuai dengan para karyawan tetapi justru pengaruhnya terhadap pekerjaan adalah negatif. Misalnya anda ingin meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan dengan memperdengarkan musik. Berdasarkan penelitian maka music yang disenangi adalah music gamelan. Memang lagu-lagu gamelan tersebut menyenangkan mereka, tetapi karena iramanya lambat maka pekerjaanpun menjadi lambat sesuai dengan irama tersebut sehingga produktivitas menurun.

5. Suara Bising

Siapa pun juga tidak senang mendengar suara yang bising, Karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang. Dengan adanya kebisingan ini konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan tentu akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin menimbulkan kebiasaan, sehingga kebisingan tersebut tidak dirasakan sebagai gangguan. Tetapi keadaan ini tidak terjadi pada setiap orang. Disamping itu untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu yang perlu konsentrasi maka kebisingan ini merupakan gangguan yang harus diperhatikan. Misalnya seorang sedang mengedit sebuah naskah, dan atau arsitektur sedang merencanakan gambar atau juga apoteker, akan dapat mengganggu konsentrasi mereka. Bahkan pada saat rapat atau presentasi hal ini sangat tidak nyaman jika dilindungi sekitarnya terlalu bising. Oleh karena itu maka setiap perusahaan hendaknya dapat menghilangkan kebisingan tersebut, setidaknya-tidaknya mengurangi kebisingan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan alat peredam suara atau bilamana mungkin mengusahakan sedemikian rupa sehingga kebisingan menjadi berkurang. Misalnya suatu perusahaan yang menggunakan mesin diesel yang bunyinya sangat keras, maka dapat menempatkan mesin disel yang bunyinya sangat keras, maka dapat menempatkan mesin disel tersebut di bawah tanah. Tetapi bilamana kebisingan tersebut tidak dapat dikurangi, maka hendaknya perusahaan memperhatikan pekerjaan tertentu yang mungkin dapat dikurangi gangguannya. Hal ini dapat dilaksanakan dengan

jalan memberikan tempat yang terpisah sehingga kebisingan tersebut tidak begitu mengganggu.

6. Ruang Gerak yang Nyaman untuk Beraktivitas

Ruang gerak yang nyaman dapat memudahkan aktivitas karena tidak ada adanya penghalang, jika ruang gerak sempit maka aktivitas pekerjaan menjadi terganggu dan menghambat pekerjaan. Contoh salah satu karyawan pabrik akan melakukan perbaikan di salah satu mesin namun terhalang dengan benda disekitarnya karena ruang yang sempit, dan kursi karyawan yang berjejeran tanpa ada space sehingga menyulitkan untuk keluar masuk ruangan hal ini sangat mengganggu apabila sebelumnya sedang bekerja bahkan bisa menimbulkan konflik. Ruang gerak yang luas maka karyawan akan semakin nyaman karena tidak ada gangguan saat bekerja bahkan pada karyawan pabrik saat melakukan perbaikan mesin tanpa adanya penghalang pada benda sekitar sehingga bisa focus saat bekerja.

7. Jaminan terhadap Keamanan Menimbulkan Ketenangan

Dalam hal ini maka terutama adalah keamanan terhadap milik pribadi dari karyawan. Misalnya sebagian besar dari karyawan perusahaan datang dengan kendaraan pribadi yaitu sepeda, sepeda motor, maupun mobil. Pada saat bekerja karyawan yang bekerja tidak dapat mengawasi kendaraanya secara langsung. Apabila tempat kendaraan tersebut tidak aman dan sering terjadi pencurian, maka hal ini akan dapat menimbulkan kegelisahan pada waktu melaksanakan tugas. Keadaan ini menyebabkan semangat dan kegairahan kerja menurun, konsentrasi kurang dan

sebagainya. Akibat ini semua, maka produktivitas kerja menurun dan kerusakan makin bertambah. Oleh karena itulah penjagaan keamanan kendaraan dari pencurian dan kerusakan harus benar-benar diperhatikan. Sebenarnya milik yang paling berharga bukanlah harta benda tetapi justru keamanan pribadi.

8. Lingkungan yang Bersih

Dalam masyarakat terkenal suatu ungkapan yaitu kebersihan adalah pangkal kesehatan. Dalam Hadis Nabi dikemukakan antara lain “Kebersihan adalah sebagian dari iman”. Dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan, sebab selain hal ini mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang. Bagi seseorang yang normal maka lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang. Dan rasa senang akan dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah. Bayangkan apabila kita bekerja pada satu tempat yang penuh debu dan bau yang tidak enak, dan apalagi pekerjaan kita perlu konsentrasi yang tinggi. Maka kita tidak krasan/tidak betah ditempat kerja tersebut.

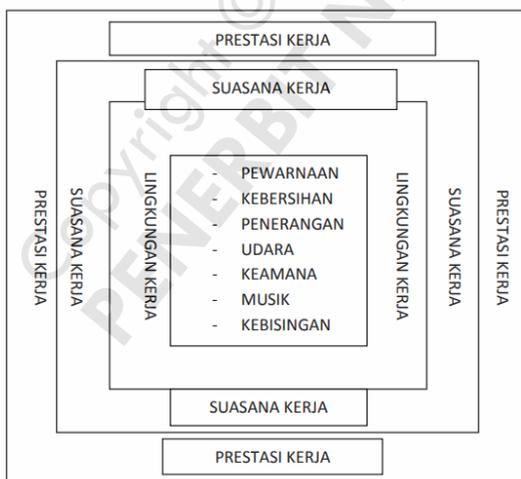
Pada **lingkungan kerja non fisik** dalam hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor antara lain:

1. **Hubungan** yang tidak serasi antara karyawan yang bersangkutan dengan teman sejawat (sesama perkerja) maupun karyawan dengan atasan.
2. **Keterjaminan kerja** yang dirasakan kurang memadai bagi karyawan.

3. **Beban kerja** yang terlalu tinggi dan saling lempar tanggung jawab.
4. **Jenjang karir** yang berkurang begitu jelas terkait dengan kelangsungan karyawan berkerja pada perusahaan yang bersangkutan.

Pada intinya lingkungan pekerjaan yang kurang nyaman dari berbagai sisi, baik sisi fisik maupun non fisik tersebut mempunyai akibat yang berantai antara lain:

1. Semangat berkerja karyawan semakin menurun.
2. Gairah kerja karyawan menurun.
3. Tingkat produktifitas karyawan juga semakin menurun.



Gambar 3.1. Hubungan antar Lingkungan Kerja dan Prestasi Kerja

D. MANFAAT LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN NON FISIK

Terdapat banyak manfaat yang akan diciptakan oleh sebuah lingkungan kerja fisik yang berada di dalam perusahaan untuk

para karyawan yang berada di dalamnya. Menurut Prawirosentono (2010) menyatakan bahwa terdapat banyak manfaat dari penciptaan lingkungan kerja fisik yaitu sebagai berikut:

1. Meminimumkan kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kerugian
2. Mengoptimalkan penggunaan peralatan dan bahan baku secara lebih produktif dan efisien
3. Menciptakan kondisi yang mendukung kenyamanan dan kegairahan kerja sehingga menaikkan tingkat efisien kerja. Karena produktivitasnya meningkat dan naiknya efisiensi berarti menjamin kelangsungan proses produksi dan usaha bisnis.

Sedangkan manfaat adanya penciptaan lingkungan kerja non fisik sebagai berikut:

1. Perasaan Aman Pegawai

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Wursanto (2009), perasaan aman tersebut terdiri dari sebagai berikut.

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

2. Loyalitas Pegawai

Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Menurut pendapat Wursanto (2009) untuk menunjukkan loyalitas tersebut dilakukan dengan cara:

- a. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
- b. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
- c. Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
- d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman.

Sementara itu, loyalitas bawahan dengan atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti open house, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya. Loyalitas yang bersifat horisontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas horisontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi

sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan kegiatan lainnya.

3. Kepuasan Pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi. Lingkungan kerja non fisik tersebut merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh pegawai. Karena itu, lingkungan kerja yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku pegawai ke arah yang positif sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Wursanto (2009;259) bahwa “tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menciptakan human relations sebaik-baiknya”. Karena itulah, maka pimpinan menjadi faktor yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam lingkup organisasi.

E. ASPEK LINGKUNGAN KERJA

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut:

1. Pelayanan Kerja. Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja,

mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya.

2. Kondisi Kerja. Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, runag gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.
3. Hubungan Karyawan. Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas dan prestasi kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas dan prestasi kerja.

F. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG LINGKUNGAN KERJA

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi Lingkungan Kerja.

Rivalita, Cantika & Ferdian, Ary (2020) dalam jurnal Mitra Manajemen (JMM Online) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Outsource Cleaning Service di Universitas Telkom” disimpulkan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi dari lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik dan kinerja pegawai beserta pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan pada pegawai outsource cleaning service di Universitas Telkom. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode kuantitatif, dengan sampel sebanyak 145 orang pegawai outsource cleaning service di Universitas Telkom. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan teknik analisis deskriptif, regresi linear berganda, dan pengujian hipotesis secara parsial dan simultan. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik dan kinerja pada pegawai outsource cleaning service di Universitas Telkom tergolong baik. Lingkungan kerja fisik dan non fisik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Aini, Z. N., (2015) dengan judul “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Disiplin Kerja, Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT Bogasari Surabaya”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bogasari Surabaya. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bogasari Surabaya. Variabel yang digunakan yaitu sebanyak 5 variabel meliputi lingkungan kerja (X1), motivasi (X2), disiplin kerja (X3), kepuasan kerja (Z), dan prestasi kerja (Y). Alat analisis yang digunakan adalah path analysis atau analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) lingkungan kerja (X1) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z).

STUDI KASUS

Hubungan beracun atau toxic relationship di lingkungan kerja ditandai dengan adanya pelecehan, intimidasi, dan pengucilan. Ketidaknyamanan dalam berpendapat atau situasi tegang, yang secara hukum tidak dianggap sebagai pelecehan atau intimidasi, juga menandai ekosistem kerja yang beracun.

Ketakutan kehilangan pekerjaan atau diasingkan menjadi alasan mengapa sangat sedikit pekerja yang bersedia mengajukan keluhan formal. Hal ini setidaknya diungkapkan dalam *How Toxic Workplace Environment Effect the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing* yang dipublikasikan dalam *International Journal of Environmental Research and Public Health* pada 26 Februari 2021.

Penelitian ini memastikan kerahasiaan responden yang terlibat dalam survei online pada 301 karyawan perusahaan kecil dan menengah di Guangdong, China. Penelitian dilakukan pada April-Agustus 2020 dengan melibatkan karyawan dari level manajerial dan staf dengan mempertimbangkan lama pengalaman kerja.

Hasilnya, lingkungan kerja yang beracun memiliki hubungan langsung pada kecenderungan karyawan untuk menyebarkan perasaan negatif di antara rekan kerja. Praktik-praktik beracun direproduksi sehingga menyebabkan stres yang tidak perlu, kelelahan, dan depresi. Riset ini juga menunjukkan dukungan organisasi dan kesejahteraan karyawan secara signifikan dapat memediasi ekosistem kerja toksik. (Terpapar suasana negatif saat bekerja bukan hal lumrah. Pembiaran pada

hubungan beracun atau toxic relationship di ranah profesional ini memicu penurunan produktivitas dan mengganggu kesehatan mental. Lingkungan kerja yang beracun memiliki hubungan langsung pada kecenderungan karyawan untuk menyebarkan perasaan negatif di antara rekan kerja). Dikutip dari: Kompas.id **Arita Nugraheni** 17 September 2021.

Sumber: (<https://www.kompas.id/baca/riset/2021/09/17/toxic-relationship-di-lingkungan-kerja>)

~oOo~

Copyright © 2024
PENERBIT NEM

Bab 4

BUDAYA ORGANISASI

A. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. Pada umumnya studi yang dilakukan ini mengenai budaya organisasi yang berlaku pada perusahaan. Atau budaya organisasi, diartikan sebagai sinonim dengan budaya perusahaan. Jika disebut budaya perusahaan, diartikan pula budaya yang berlaku dalam organisasi yang melakukan kegiatan perusahaan.

Secara tidak sadar tiap-tiap di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benardan apa yang salah dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan budaya organisasi biasanya digambarkan dalam arti yang sama. Pola-

pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu berfungsi sebagai perekat yang menyatakan organisasi. Setiap organisasi yang beraneka ragam bentuknya pasti memiliki budaya berbeda-beda. Perbedaan budaya organisasi ini hal yang sangat wajar, karena lingkungannya yang berbeda-beda.

Menurut Effendy (2015) "Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi."

Menurut Edison (2016) "Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010), budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak.

Dapat disimpulkan juga bahwa *"budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, norma dan prinsip yang disepakati bersama dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menjalankan segala macam aktivitas kerja sebagai pendorong mencapai tujuan perusahaan"*.

Biasanya budaya organisasi yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan

masalah-masalah organisasi (perusahaan). Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

B. JENIS BUDAYA ORGANISASI

Menurut Management Study Guide (MSG) dalam sampoena university (2022) terdapat sembilan jenis budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya Normatif

Budaya normatif merupakan budaya yang diterapkan di dalam organisasi dimana sudah ada pedoman, yakni peraturan untuk dipatuhi oleh para anggota organisasi. Dengan demikian indikator budaya organisasi ini adalah perilaku patuh terhadap aturan yang akan dianggap sebagai anggota yang ideal.

2. Budaya Pragmatis

Budaya pragmatis adalah budaya dimana kepuasan pihak eksternal dijadikan hal utama oleh organisasi. Jadi, anggota organisasi akan diminta sebisa mungkin untuk memberikan yang terbaik bagi pihak eksternal demi nama baik organisasi.

3. Budaya Akademi

Budaya akademi maksudnya adalah organisasi memiliki anggota-anggota yang memiliki latar belakang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Jadi budaya tipe seperti ini akan sangat mempertimbangkan latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja.

4. Budaya Tim Bisbol

Budaya tim bisbol maksudnya adalah suatu organisasi akan menganggap karyawannya sebagai aset yang berharga, tetapi kelemahan dari budaya ini adalah anggota lebih dikedepankan dibanding organisasi.

5. Budaya Klub

Budaya klub sebenarnya mirip dengan budaya akademi, jadi budaya klub ini akan merekrut anggota sesuai dengan keterampilan mereka sehingga dapat fasih melakukan tugas mereka.

6. Budaya Benteng

Budaya benteng merupakan budaya organisasi yang cenderung memikirkan organisasi dibanding anggota. Maksudnya adalah ketika anggota tidak mampu mengerjakan tugasnya dengan baik, maka anggota itu akan didepak.

7. Budaya Pria Tangguh

Di dalam budaya pria tangguh, setiap anggota akan selalu dipantau oleh pimpinan organisasi. Nantinya, pimpinan itu akan selalu membimbing para anggotanya supaya tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

8. Budaya Pertaruhan

Budaya mempertaruhkan ini maksudnya adalah organisasi akan mengambil keputusan dengan risiko yang besar.

9. Budaya Proses

Budaya proses ini adalah kondisi dimana para anggota akan berpegang teguh sesuai dengan prosedur yang ada di dalam organisasi.

C. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi ini sebenarnya bisa terbentuk secara alami, tetapi juga bisa secara buatan. Namun, secara umum budaya organisasi ini memiliki karakteristik yang perlu diperhatikan, yakni:

1. Inovasi

Budaya organisasi umumnya memiliki karakteristik yang sedikit memaksa anggotanya untuk selalu inovatif agar bisa berkembang di dalam organisasi tersebut.

2. Perhatian terhadap Detail

Budaya organisasi juga mengharapkan para anggotanya untuk bisa bekerja secara detail sehingga tidak menimbulkan kesalahan-kesalahan yang berpotensi merugikan organisasi.

3. Orientasi pada Hasil

Beberapa budaya organisasi juga ada yang berorientasi hanya pada hasil. Jadi budaya ini cenderung fokus pada hasilnya, tetapi bukan pada prosesnya. Dengan kata lain, apapun proses yang ditempuh, yang terpenting adalah hasil akhirnya.

4. Orientasi pada Anggota

Budaya organisasi juga ada yang berorientasi pada anggota. Maksudnya adalah organisasi akan mementingkan

keberadaan anggotanya dan menganggap anggotanya sebagai aset untuk mencapai tujuan.

5. Orientasi Tim

Budaya organisasi ada pula yang berorientasi pada tim. Jadi budaya ini menekankan pada proses kerja sama yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan.

6. Agresivitas

Agresivitas ini maksudnya adalah adanya perilaku yang cenderung negatif antar anggota kelompok. Misalnya seperti memusuhi sesama anggota, menyerang, dan memanfaatkan kekuasaan. Dalam budaya ini, anggota cenderung akan bersifat kompetitif demi pencapaian pribadinya.

7. Stabilitas

Stabilitas adalah kondisi dimana para anggota dapat mempertahankan organisasinya dari pengaruh pihak luar.

Contoh karakter budaya organisasi yang ada di dalam penegak hukum adalah: Instansi kepolisian maupun tentara merupakan salah satu contoh organisasi yang menerapkan budaya organisasi yang sangat kental. Seperti diketahui, di dalam instansi baik kepolisian maupun tentara terkenal dengan budaya kedisiplinan, kesolidan, dan loyalitas. Itulah alasan mengapa di dalam instansi kepolisian dan tentara, para anggotanya selalu bersikap disiplin dimanapun untuk menjaga nama baik instansi. Selain itu, para anggota sangat mengedepankan kesetiakawanan karena sejak dini sudah ditanamkan hal tersebut.

Google juga menjadi salah satu perusahaan yang mampu mendobrak kebiasaan-kebiasaan yang ada di dalam lingkungan kerja. Jaman dahulu, lingkungan pekerjaan selalu identik dengan hal yang formal. Namun, Google mampu membuat terobosan dengan menerapkan budaya kerja yang lebih kasual dan cenderung santai. Strategi yang dilakukan oleh Google itu rupanya berhasil, karena ternyata karyawannya terbukti lebih leluasa dalam membuat ide dan menunjukkan potensi terbaik dari dirinya.

D. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu meliputi (Rivai, 2003):

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku

karyawan. Artinya perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di mana ia berada.

Sedangkan Menurut Robbins (2007:725) Budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas;
2. Budaya memberi rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang;
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial;
5. Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

E. TIPE BUDAYA ORGANISASI

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka peluang timbulnya berbagai pandangan tentang tipe-tipe budaya organisasi. Tipe yang dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Pendapat dari, Jason A. Colquit dalam Wibowo (2016) tipologi budaya organisasi yang sifatnya umum dapat diterapkan di hampir semua organisasi. Tetapi masih terdapat budaya spesifik yang lebih relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat 4 (empat) budaya spesifik yang dirasakan penting bagi organisasi, yaitu:

1. Customer Services Cultures

Banyak organisasi berusaha menciptakan *customer service culture* difokuskan pada kualitas pelayanan. Organisasi yang sukses menciptakan *service culture* telah menunjukkan perubahan sikap dan perilaku pekerja terhadap pelanggan.

2. *Safety Cultures*

Studi meta-analisis memberikan kenyataan bahwa mempunyai *safety oriented culture* berarti tingkat kinerja keamanan lebih tinggi dan lebih sedikit cedera dan kecelakaan bagi organisasi

3. *Diversity Cultures*

Diversity culture melakukan perubahan terhadap diskriminasi. Apabila semula selalu merekrut semua orang kulit putih dan semua pria, kemudian mengubah dengan mengupah lebih banyak manajer minoritas baru, mengganti setengah dewan direksi pria dengan wanita, menyelenggarakan *diversity training* dan melakukan seluruh tindakan simbolik lainnya.

4. *Creativity Cultures*

Creativity cultures mempengaruhi baik kuantitas maupun kualitas gagasan kreatif organisasi. Pentingnya gagasan baru dan inovasi di banyak industri, dapat dipahami bahwa beberapa organisasi memfokus pada memperkuat budaya kreativitas.

Sementara itu Wallach dalam Sunyoto dan Burhanudin (2015:153) membagi tipe budaya organisasi menjadi 3, yaitu:

1. Budaya Birokratis

Budaya birokratis ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, tertib, teratur, berurutan, dan memiliki regulasi yang jelas.

2. Budaya Inovatif

Budaya inovatif ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang penuh tantangan, memberikan tugas-tugas yang beresiko, dan membutuhkan kreativitas untuk menyelesaikannya.

3. Budaya Suportif

Budaya suportif ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang lebih bersahabat, peduli dengan sesama, saling percaya, dan adil.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tipe-tipe budaya dapat mempengaruhi budaya yang ada pada suatu organisasi tergantung pada kebutuhan dan kebijakan yang dipakai oleh organisasi tersebut.

F. TUJUAN/MANFAAT BUDAYA ORGANISASI

Sedangkan Menurut Robbin dan Coulter (2013:79) Budaya organisasi memiliki tujuan penting dan manfaat atau peran di dalam perusahaan. Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi. Adapun lima manfaat budaya organisasi tersebut adalah:

1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.

4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

G. CARA MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

Dalam membangun budaya organisasi atau perusahaan butuh proses dan waktu yang panjang karena hal ini tidak hanya dilakukan oleh pendiri saja melainkan dilakukan oleh setiap elemen tim dan seluruh anggota organisasi. Butuh kesadaran dan pemahaman bahwa keberhasilan organisasi perlu memiliki keselarasan yang bisa dibangun melalui budaya organisasi. Ada beberapa cara untuk membangun budaya organisasi:

1. Tetapkan Visi dan Misi secara bersama pemangku kepentingan. Budaya organisasi yang kuat tidak terlahir dengan sendirinya, tetapi karena secara disengaja (by design) telah dikembangkan oleh para pemimpin organisasi tersebut. Semuanya berawal dari menyusun visi dan misi yang ingin dicapai organisasi atau perusahaan tersebut. Visi merupakan tujuan besar atau goal jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi. Pada umumnya para pemimpin dan para pemangku kepentingan duduk bersama dan menetapkan secara bersama kemana arah dan tujuan yang ingin dicapai. Selanjutnya diterapkan dalam sebuah misi yaitu sejumlah langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan bersama tersebut.

2. Tetapkan nilai organisasi dari awal sebagai pedoman dan landasan perusahaan. Cara membangun budaya organisasi yang kuat bisa dilakukan dengan manajemen menetapkan nilai inti untuk memastikan bahwa arah organisasi menuju tujuan bersama. Beberapa contoh prinsip yang dapat berkontribusi pada budaya organisasi yang sehat adalah kolaborasi, keragaman, kreativitas, ketangkasan, moralitas, kapabilitas, integritas, penghargaan pada anggota dan sebagainya.
3. Komunikasikan secara efektif ke seluruh karyawan. Mengkomunikasikan dan mensosialisasikan kepada semua karyawan secara efektif merupakan hal penting. Idealnya dari level pemimpin, karyawan level menengah hingga jajaran karyawan tingkat pelaksana. Standar sikap dan perilaku yang merupakan cikal bakal budaya organisasi ini perlu untuk dihidupi oleh semua karyawan. Peran para pemimpin diperlukan sebagai contoh atau role-model yang benar-benar menjalankan standar perilaku tersebut di keseharian mereka.
4. Implementasikan melalui pelatihan & pengembangan atau pada saat *onboarding*. Setelah standar perilaku tersosialisasikan dan para pemimpin hadir sebagai *role-model*, maka diperlukan sarana untuk memfasilitasi dan memastikan perilaku-perilaku tersebut dilakukan. Misalkan untuk dapat semua penyedia layanan dapat memberikan pelayanan perbankan kelas dunia, maka perlu memberikan pelatihan-pelatihan untuk para penyedia layanan dengan harapan dapat memiliki ketrampilan sesuai target perilaku yang dipersyaratkan. Pelatihan juga dapat menjadi

kesempatan yang tepat untuk para pemimpin mensharingkan pengalaman-pengalaman mereka untuk memotivasi para karyawan menghidupi nilai-nilai yang ada dan mencapai sukses bersama.

5. Dukung dengan apresiasi dan konsekuensi. Setelah program-program pelatihan dijalankan, beberapa karyawan yang tidak menaatinya atau belum dapat melakukannya dengan maksimal. Hal ini bisa diatasi dengan memberikan dukungan bagi mereka, yang dapat diberikan melalui dua pendekatan. Yang pertama adalah dengan pendekatan pemberian penghargaan bagi karyawan yang menerapkan sikap dan perilaku yang sudah ditentukan dengan baik. Sementara yang kedua adalah dengan memberikan konsekuensi bagi karyawan yang tidak berkerja dan bersikap sesuai dengan standar yang telah ditentukan.
6. Evaluasi ke dalam penilaian kinerja secara berkala. Langkah terakhir adalah dengan memasukan penilaian sikap dan perilaku yang diharapkan ke dalam penilaian kinerja karyawan. Cara ini untuk mengukur kesesuaian antara kinerja dengan sikap atau perilaku yang selama ini karyawan tunjukan. Sesuaikan dengan visi dan misi yang ditentukan. Apakah untuk mencapai target kerjanya karyawan melakukan cara-cara yang sesuai dengan standar perilaku alias nilai-nilai perusahaan. Nilai nilai budaya yang telah dibuat bisa dinarasikan dalam konteks sikap pribadi dalam penilaian kinerja individu maupun kelompok. Dengan mengevaluasinya dan melakukannya secara berkala maka karyawan akan terdorong untuk memperhatikan perilaku dan sikap kerjanya. Hendaknya juga melakukan penilaian dan evaluasi ini dengan

cara yang memotivasi, misalnya dengan pendekatan dua arah atau diskusi yang terbuka ketika secara berkala memberikan penilaian kinerja ini pada semua karyawan.

H. KEKUATAN BUDAYA ORGANISASI

Di dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota untuk mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang bebas akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat, namun juga tidak dapat diabaikan realitas bahwa banyak organisasi juga mempunyai anak budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya (Rivai 2003). Dengan demikian budaya mempunyai kekuatan pada prestasi kerja organisasi, yaitu:

1. Budaya organisasi (perusahaan) dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang.
2. Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang.
3. Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.

I. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG BUDAYA ORGANISASI

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi Budaya Organisasi.

Menurut penelitian terdahulu Sindy, dkk. (2022) Penelitian ini untuk melihat dan menganalisis “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Dimana Sampel Yang Dijadikan Responden Yaitu Sebanyak 50 Karyawan PT. Sepuh Energi Alam”. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan membagikan kuesioner kepada responden. Metode penelitian yang di gunakan adalah regresi linier sederhana. Dimana hasil penelitiannya adalah budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, yang berarti bahwa jika budaya organisasi baik maka produktivitas kerja karyawan akan baik, begitu pula sebaliknya. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Nuryasman & Suryaman (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui besaran “Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia, Pasar Kemis, Tangerang”. Populasi dan sampel dalam penelitian tersebut adalah seluruh pimpinan atau kepala bagian di PT. Inoac Polytechno Indonesia sebanyak 30 responden. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan menganalisis hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, metode pengukuran

yang digunakan menggunakan skala likert dengan mengambil 30 responden dari populasi yang ada sebagai sampel penelitian. Untuk uji regresi peneliti menggunakan analisis statistik dengan program smartPLS3.2.6. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang searah dan positif secara statistik terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia Pasar Kemis Tangerang sedangkan motivasi kerja secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mariam (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Uji analisa data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja karyawan.

STUDI KASUS

Google Inc. adalah sebuah perusahaan multinasional Amerika Serikat yang berkekhurusan pada jasa dan produk Internet. Produk-produk tersebut meliputi teknologi pencarian, komputasi web, perangkat lunak, dan periklanan daring. Sebagian besar labanya berasal dari AdWords.

Google didirikan oleh Larry Page dan Sergey Brin saat masih mahasiswa Ph.D. di Universitas Stanford. Mereka berdua memegang 16 persen saham perusahaan. Mereka menjadikan Google sebagai perusahaan swasta pada tanggal 4 September 1998.

Pernyataan misinya adalah “mengumpulkan informasi dunia dan membuatnya dapat diakses dan bermanfaat oleh semua orang”.

Google dikenal dengan etos kerjanya yang santai. Bulan Januari 2007, budaya Google tersebut dipelajari oleh Fortune Magazine dan menempati urutan #1 (dari 100) perusahaan terbaik untuk bekerja. Budaya bekerja santai Google dapat dilihat dari logo Google-nya yang bervariasi pada hari-hari penting.

Google memperkerjakan orang-orang yang cerdas dan tekun, dan kami lebih mengutamakan kemampuan di atas pengalaman. Meskipun Karyawan Google berbagi tujuan dan visi yang sama untuk perusahaan, Google menerima semua orang dari latar belakang yang berbeda dan dengan keragaman bahasa, yang mencerminkan pengguna global yang kami layani. Di luar pekerjaan, Karyawan Google melakukan bermacam hobi, mulai dari bersepeda hingga beternak lebah, mulai dari bermain frisbee hingga berdansa foxtrot.

Google mempertahankan budaya terbuka, yang mana setiap orang merupakan kontributor aktif dan merasa nyaman untuk berbagi ide serta opini. Dalam pertemuan wajib mingguan (“TGIF”) – tidak termasuk yang lewat email atau di kafe – para Karyawan Google mengajukan pertanyaan langsung kepada Larry, Sergey, serta eksekutif lainnya mengenai masalah perusahaan, berapa pun banyaknya. Kantor dirancang untuk mendorong interaksi antara Karyawan Google di dalam tim dan antartim lainnya, serta untuk menghidupkan percakapan tentang pekerjaan serta bermain.

Filosofi perusahaan tercantum pada “Kebiasaan Perusahaan Google: Yang kami yakini dan kami lakukan” sebagai berikut:

1. Berfokus pada pengguna dan yang lain akan mengikuti. Sejak awal, google telah fokus untuk memberikan pengalaman pengguna sebaik mungkin. Saat merancang browser internet yang baru maupun saat menyempurnakan tampilan beranda, kami sangat berhati-hati untuk memastikan layanan terbaik bagi pengguna, dan bukan tujuan internal ataupun profit.
2. Yang terbaik adalah mengerjakan satu hal dengan sangat baik. Google benar-benar menelusuri. Dengan salah satu grup riset terbesar di dunia yang berfokus khusus pada pemecahan masalah penelusuran, sehingga mampu memecahkan permasalahan rumit dan menghadirkan perbaikan berkelanjutan pada layanan yang telah menjadikan pencarian informasi pengalaman yang cepat dan mulus bagi jutaan orang.
3. Lebih baik cepat daripada lambat. Dengan mengurangi kelebihan bit dan byte dari laman google dan meningkatkan keefisienan lingkungan layanan, google berulang kali memecahkan rekor kecepatan dirinya sendiri, sehingga waktu respons rata-rata pada hasil penelusuran adalah sepersekian detik. Kami terus mempertimbangkan kecepatan setiap kali merilis produk baru dan terus berusaha membuat semuanya lebih cepat lagi.
4. Demokrasi dalam kerja web. Penelusuran Google sukses karena mengandalkan jutaan tautan pengeposan individu di situs-situs web untuk membantu menentukan situs lain yang menawarkan konten yang bernilai dan aktif mengembangkan perangkat lunak sumber terbuka, yang menghadirkan inovasi berkat upaya bersama dari banyak programmer.
5. Meskipun tidak berada di depan meja kerja, Anda bisa saja membutuhkan jawaban. Google memelopori teknologi baru

dan menawarkan solusi layanan seluler baru yang membantu orang di seluruh dunia melakukan banyak tugas melalui ponsel, mulai dari memeriksa email dan kalender acara hingga menonton video, belum termasuk beberapa cara berbeda untuk mengakses penelusuran Google melalui ponsel.

6. Hebat masih belum cukup. Dalam pandangan Google, hebat dalam suatu hal adalah awal, bukan tujuan. Google menetapkan tujuan yang dirinya tahu belum dapat diraih, karena mereka sadar bahwa jika kami berupaya keras untuk mencapai tujuan itu, maka perkiraan semula dapat dilampaui.

Dilihat dari fenomena tersebut, budaya organisasi seperti halnya yang terdapat di Google sebenarnya dapat pula diadopsi oleh perusahaan yang ada di Indonesia, terutama perusahaan bisnis yang berkecimpung di bidang teknologi *startup*. Budaya yang di adopsi tersebut dapat disesuaikan dengan kebiasaan dan aturan yang memang sudah tidak dapat dirubah lagi, seperti aturan sosial yang telah mendarah daging di masyarakat Indonesia.

Pengadopsian yang dilakukan perusahaan yang ada di Indonesia dapat diterapkan sedikit demi sedikit tanpa harus merubah keseluruhan kebiasaan dan peraturan yang telah ada. Suasana kerja seperti di perusahaan Google nantinya dapat tercipta dan dirasakan sepenuhnya oleh karyawan, yaitu dengan munculnya inovasi dan kreatifitas yang tinggi serta hubungan interaksi yang lebih baik antar karyawan.

Sumber:

<https://www.kompasiana.com/haniandini/54f43240745513992b6c891e/perluakah-menerapkan-budaya-organisasi-seperti-google>



MOTIVASI KERJA

A. PENGERTIAN MOTIVASI KERJA

Setiap pekerja tentu pernah mengalami rasa kejenuhan dalam menghadapi rutinitas kerja setiap harinya. Rutinitas yang monoton dapat menurunkan semangat atau motivasi kerja yang dimiliki, sehingga berdampak buruk terhadap kinerja dan produktivitas organisasi tersebut. Oleh karena itu pemberian motivasi kerja secara efektif pada diri seorang karyawan perlu dilakukan untuk menimbulkan semangat, kemauan, dan ketulusan untuk bekerja. Semakin meningkatnya semangat dan kemauan untuk bekerja, hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja.

Selain itu terkadang karyawan mempunyai keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh organisasi, organisasi juga mengharapkan karyawan untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Tanggung jawab manajerial untuk memperoleh perilaku ini biasanya disebut “pengarahan” atau Motivasi”. Hal ini adalah suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan organisasi sehingga keinginan karyawan bisa terpuaskan bersama dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi.

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaannya dengan baik dan mungkin dijalankan dengan tidak baik yang tercermin dalam penilaian kinerja. Kalau karyawan menjalankan pekerjaannya dengan baik, tentu ini sangat bagus bagi organisasi. Tetapi kalau tugas yang kita berikan itu tidak bisa dijalankan

dengan baik maka kita sebagai seorang manajer/manajemen perlu mengetahui sebab permasalahannya. Permasalahan tersebut mungkin karyawan tersebut memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, atau mungkin juga ia tidak mempunyai motivasi untuk bekerja lebih baik.

Teori-teori motivasi kerja banyak lahir dari pendekatan-pendekatan yang berbeda-beda, hal itu terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Jadi teori-teori ini diperlukan bagi organisasi dalam memahami karyawan dan mengarahkan mereka untuk menyukseskan tujuan organisasi.

Istilah motivasi berasal dari kata Latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2014) menyatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan Menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Menurut Pinder (2013), motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Menurut Uno (2012), motivasi kerja adalah kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Dapat disimpulkan juga bahwa, *“Motivasi kerja adalah kekuatan dalam diri yang dapat mendorong diri sendiri maupun orang lain untuk melakukan suatu pekerjaan secara intensitas atas keinginan, kebutuhan dan rasa aman individu”*.

B. JENIS MOTIVASI KERJA

Menurut Hasibuan (2014), terdapat dua kelompok jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif yaitu

1. Motivasi Positif

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan di atas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

2. Motivasi Negatif

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja di bawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat

karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja. Disini lah peran manajer dalam memainkan motivasi kerja agar keduanya bisa dijalankan penuh dengan kesadaran. Pada dasarnya penggunaan motivasi juga tidak hanya dilakukan oleh atasan saja tetapi juga tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Penggunaan jenis motivasi positif biasa dilakukan melalui pengukuran KPI (*Key Performance Indicator*) yang berfokus pada bonus maupun promosi jabatan sedangkan penggunaan pada motivasi negatif melalui SP (Surat Peringatan) apabila karyawan tersebut melakukan kesalahan bisa terancam terhadap karirnya yang tentunya dilakukan secara objektif. Sehingga kedua jenis tersebut bisa membawa motivasi ke karyawan.

C. TUJUAN MOTIVASI KERJA

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Para individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka. Sedangkan tujuan motivasi dalam Malayu S. P. Hasibuan (2006) yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.

5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi bisa berjalan dengan baik jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami dengan benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi khususnya karyawan dalam organisasi.

D. METODE MOTIVASI KERJA

Dalam mencapai motivasi kerja terdapat metode atau cara yang bisa dilakukan di perusahaan. Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006), ada dua metode motivasi, yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2. Motivasi tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

Motivasi bila dihubungkan dengan kompensasi akan melahirkan motivasi kerja. Karena tujuan dari seseorang berkerja adalah untuk mendapatkan remunerasi untuk kebutuhan dan keinginan setiap individu. Walaupun memang faktor di luar kompensasi bisa berpengaruh seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, karir dan lain lain. Tetapi faktor kompensasi menjadi faktor penting dalam menggerakkan metode kompensasi

E. FAKTOR PENDORONG MOTIVASI KERJA

Seseorang yang mendapatkan motivasi kerja perlu adanya dorongan baik dari diri sendiri maupun dari orang lain. Menurut John Baldoni dalam Wibowo (2014), terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi kerja, yaitu:

1. *Energize*

Energize adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.

- a. *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.

- b. *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
- c. *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.

2. *Encourage*

Encourage adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.

- a. *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
- b. *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
- c. *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, di samping keperluan penghasilan.

3. *Exhorting*

Exhorting adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.

- a. *Sacrifice*, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.

- b. *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah self-inspiration.

F. TEORI MOTIVASI

Kajian pustaka klasik dan teori terbaru tentang motivasi menghasilkan empat bidang teori utama: (1) Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow, (2) Teori Motivasi dan Higiene atau Teori Dua faktor Herzberg, (3) Teori X Y Mc Gregor, (4) Teori Motivasi Prestasi McClelland. Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal dan eksternal tergantung dari mana sesuatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang dan akan dijelaskan oleh hirarki kebutuhan Maslow dan motif berprestasi McClelland. Motivasi eksternal dibangun di atas motivasi internal dan adanya di dalam organisasi sangat tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya. Seperti yang di kemukakan pada Teori McGregor dan Harzberg.

1. Teori Motivasi Abraham Maslow



Gambar 5.1 Teori Motivasi Abraham Maslow

(Sumber <https://tehtyastar.com/2018/01/31/teori-hierarki-kebutuhan-maslow/>)

Abraham Maslow meyakini bahwa pada dasarnya manusia itu baik dan menunjukkan bahwa individu memiliki dorongan yang tumbuh secara terus menerus yang memiliki potensi besar. Sistem hierarki kebutuhan, dikembangkan oleh Maslow, merupakan pola yang biasa digunakan untuk menggolongkan motif manusia. Sistem hirarki kebutuhan meliputi lima kategori motif yang disusun dari kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Wallace, Goldstein dan Nathan, 2007).

a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan mempertahankan hidup ini adalah makan, minum dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja dengan giat. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya: Pengkondisian udara dan cahaya, gaji dan upah (sama atau lebih besar dibanding upah minimal regional (UMR)), kondisi kerja dan sebagainya.

b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security needs*)

Apabila kebutuhan fisiologis cukup dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkat berikutnya yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan rasa aman, mulai mendominasi kebutuhan manusia. Kebutuhan keamanan harus dilihat dari arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik akan tetapi keamanan fisiologis dan perlakuan adil dalam pekerjaan atau jabatan seseorang. Kebutuhan ini

mencakup misalnya: keamanan, keselamatan kerja, kesehatan, perlindungan, peningkatan gaji/upah dan kondisi kerja.

c. Kebutuhan sosial (*affiliation or acceptance needs*)

Kebutuhan sosial dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi sosial, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat dilingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan hidup berkelompok. Kebutuhan sosial yang dibutuhkan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia hidup dan bekerja.
- 2) Kebutuhan akan rasa dihormati karena merasa dirinya penting.
- 3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal.
- 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta.

d. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem or status needs*)

Kebutuhan akan penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise ini timbul karena adanya prestasi. Namun tidak selamanya demikian, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan akan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Aktualisasi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Jika pekerjaan telah memenuhi beberapa kebutuhan yang lebih tinggi maka hal tersebut akan menentukan dalam motivasi kerja. Tingkat aspirasi sangat berhubungan erat dengan hirarki kebutuhan, dan sikap akan menentukan jalan yang akan ditempuh seseorang untuk pencapaian kebutuhannya (Haiman, 2003, 219).

2. Teori Motivasi Higiene Herzberg

Frederick Herzberg mengemukakan teori motivasi dua faktor atau Herzberg's Two Factors Motivation Theory atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan. Menurut Frederick Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan akan kesehatan atau pemeliharaan. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan.

- b. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan, yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat dan dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

Herzberg juga menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hasil dari dua faktor yang berbeda (Herzberg, Mousner dan Snyderman, 2005): faktor yang memotivasi (pemuas) dan faktor higiene (faktor ketidakpuasan) masing-masing adalah sebagai berikut:

- a. Contoh Pemuas (motivator): Prestasi, Penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, Kenaikan pangkat, Perkembangan.
- b. Contoh Ketidakpuasan (hygiene): Kebijakan, perusahaan, Pengawasan, Kondisi kerja, Hubungan dengan yang lain, Gaji, Status, Keamanan kerja, Kehidupan pribadi.

Empat Kemungkinan Kombinasi Menurut Teori Dua Faktor:

- a. Higiene tinggi + motivasi tinggi: situasi yang ideal dimana karyawan sangat termotivasi dan memiliki beberapa keluhan.
- b. Higiene tinggi + motivasi rendah: karyawan memiliki beberapa keluhan tetapi tidak sangat termotivasi. Pekerjaan ini dipandang sebagai gaji.
- c. Higiene rendah + motivasi tinggi: karyawan termotivasi tetapi memiliki banyak keluhan. Sebuah situasi dimana

pekerjaan yang menarik dan menantang tapi gaji dan kondisi kerja yang tidak memuaskan.

- d. Hygiene rendah + motivasi rendah: ini adalah situasi terburuk dimana karyawan tidak termotivasi dan memiliki banyak keluhan.

Teori Herzberg berkonsentrasi pada pentingnya faktor pekerjaan internal kekuatan memotivasi karyawan. Dia dirancang untuk meningkatkan pengkayaan pekerjaan bagi karyawan. Herzberg ingin menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengambil bagian dalam perencanaan, melakukan dan mengevaluasi pekerjaan mereka. Dia menyarankan untuk melakukan hal berikut ini:

- a. Menghapus beberapa manajemen control atas karyawan dan meningkatkan akuntabilitas dan tanggung jawab mereka memiliki lebih dari pekerjaan mereka. Pada gilirannya akan meningkatkan imbalan otonomi karyawan.
- b. Membuat unit kerja lengkap dan alami bilamana memungkinkan. Sebuah contoh akan memungkinkan karyawan untuk membuat seluruh unit atau bagian, bukan hanya memungkinkan mereka untuk membuat bagian dari itu.
- c. Memberikan umpan balik regular dan terus menerus pada produktivitas dan prestasi kerja langsung kepada karyawan bukan melalui pengawa.
- d. Mendorong karyawan untuk mengambil tugas-tugas baru dan menantang dan menjadi ahli pada tugas.

3. Teori Motivasi Dauglas McGregor

Dauglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama negatif disebut Teori X dan yang kedua positif disebut teori Y. Menurut teori X ada empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

- a. Pada dasarnya karyawan tidak menyukai pekerjaan sebisa mungkin menghindari.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d. Sebagai karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Sedangkan menurut teori Y ada empat asumsi positif yaitu:

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan tanggung jawab.
- d. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

4. Teori Motivasi Dauglas McClelland

McClelland menyampaikan teori motivasi yang sangat erat berhubungan dengan konsep pembelajaran. Teori tersebut menyatakan ketika seseorang mempunyai kebutuhan yang kuat, dampaknya adalah memotivasi seseorang untuk menggunakan perilaku yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan untuk kepuasan. Inti dari teori ini adalah bahwa kebutuhan dipelajari melalui adaptasi dengan lingkungan seseorang. Karena kebutuhan dipelajari, perilaku yang diberikan cenderung terjadi pada frekwensi yang lebih tinggi (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 2007)

Kebutuhan akan pencapaian (*achieve*) meliputi keinginan secara mandiri untuk menguasai benda, gagasan, atau orang lain, dan untuk meningkatkan rasa percaya diri seseorang melalui latihan bakat. Berdasarkan pada hasil penelitian, McClelland mengembangkan serangkaian faktor-faktor diskriptif yang mencerminkan kebutuhan pencapaian yang tinggi. Faktor-faktor tersebut:

- a. *Achievers* menyukai situasi dimana mereka mempunyai tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi terhadap masalah
- b. *Achievers* mempunyai tendensi untuk menentukan tujuan pencapaian rata-rata dan menghitung resiko.
- c. *Achievers* ingin menggunakan umpan balik nyata tentang seberapa baik mereka melakukan (McClelland dan Johnson, 2004).

G. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG MOTIVASI KERJA

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama, sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi motivasi kerja.

Penelitian Julia Retnowulan, Isnurrini Hidayat Susilowati, Wiwik Widiyanti (2019), dalam Jurnal *Humaniora*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Dagsap Endura Eatore Jakarta.. Teknik analisis data menggunakan koefisien korelasi, penentuan, persamaan regresi, kemudian penulis mengolah data dengan menggunakan SPSS versi 22. Berdasarkan perhitungan dari koefisien korelasi yang diperoleh sebesar 0,750 yang berarti, ada hubungan yang kuat antara motivasi kerja untuk kinerja karyawan di PT Dagsap Endura Eatore Jakarta. Dari hasil perhitungan koefisien sebesar Penentuan hasil yang diperoleh sebesar 0,563 atau 56% dan sisanya 44% dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, promosi, pelatihan, dan dilihat dari persamaan regresi yang terbentuk $Y = 14,774 + 0,650X$ ini menunjukkan bahwa tanpa motivasi kerja kinerja karyawan sebesar 14.774 unit dan jika motivasi kerja meningkat 1 unit itu akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,650 unit.

Peneliti lain yang dilakukan oleh Ferdinandus Christian (2018), dalam Jurnal *Economics Management and Social Science* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Konseling Ketahanan dan Koordinasi Pangan Provinsi Papua.

Responden dalam penelitian ini sebanyak 84 karyawan di Kantor Konseling Ketahanan dan Koordinasi Pangan Provinsi Papua dan responden yang mengembalikan kuesioner sebanyak 60 kuesioner, Hasil dari Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan saat bekerja motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap karyawan kinerja.

Penelitian ke delapan dilakukan oleh Ria Festiningtyas, Alini Gilang (2020), dalam Jurnal Manajemen dan Bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Lembong Bandung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan tipe deskriptif kausal. Data penelitian dikumpulkan oleh kuesioner untuk 70 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan Teknik sampel random sampling maka data diolah dengan analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel motivasi mendapatkan nilai 82,9% dalam kategori "tinggi", dan variabel kinerja karyawan mendapatkan nilai 83,5% di mana persentase dalam kategori "tinggi". Motivasi positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Witel Lembong Bandung sebesar 39%.

STUDI KASUS

Perusahaan Listrik Negara (PLN) Cabang Kabupaten Mendung Kelabu dihadapkan pada persoalan tingkat

ketidakhadiran pegawai yang cukup tinggi. Pada hari setiap Senin dan Jumat kurang lebih 26% pegawai tidak masuk kerja. Berdasarkan hasil rapat yang diikuti oleh para pimpinan PAM tersebut, hal ini sudah membudaya dan sulit diperbaiki sebab banyak karyawan yang mempunyai pekerjaan tambahan di luar kantor.

Basuki sebagai Kabag Kepegawaian, baru saja mengikuti pelatihan mengenai pengembangan sumberdaya manusia pada salah satu perguruan tinggi ternama. Setelah mengikuti pelatihan, Basuki terinspirasi untuk mengadakan perubahan dalam manajemen kepegawaian. Karena setelah dianalisis secara ekonomi, tingkat ketidakhadiran pegawai ini dapat merugikan perusahaan 1 juta Rupiah per minggu. Basuki yakin, dengan perubahan ini akan dapat mengurangi kerugian.

Basuki mengajukan rencana untuk menyelesaikan masalah ini kepada atasannya, Kepala Cabang PLN, yang bernama Badjuri. Rencana Basuki adalah sebagai berikut: Setiap hari Jumat pukul 15.00 diadakan undian yang akan ditarik setiap minggu. Kartu absen semua pegawai yang bekerja penuh mentaati jam kerja pada minggu itu akan dimasukkan ke dalam kotak undian. Setiap minggu 2 orang pemenang akan mendapatkan hadiah berupa Voucher Rp500.000,-. Pada setiap akhir bulan juga akan diadakan undian bulanan dimana pegawai yang tidak pernah absen saja yang akan diikutkan dalam undian. Undian bulanan menyediakan hadiah bagi satu pemenang berupa Voucher seharga 1 juta Rupiah.

Setelah menyimak rencana Basuki dan mengadakan kalkulasi keuangan dengan Kabag keuangan, Badjuri sebagai Kepala Cabang menyetujui rencana ini, dan langsung

diimplementasikan pada bulan berikutnya. Setelah berjalan selama empat bulan, diadakan evaluasi terhadap tingkat ketidakhadiran pegawai. Hasilnya berkat kebijakan tersebut tingkat ketidakhadiran per minggu hanya sekitar 2 persen. Tetapi kemudian muncullah suatu persoalan. Beberapa pegawai datang tapi tidak jelas melakukan pekerjaan apa, beberapa pegawai memaksakan diri untuk datang ke kantor walaupun dalam keadaan sakit yang perlu istirahat, sehingga memungkinkan terjadi penularan terhadap pekerja yang sehat.

Sumber:

(<https://www.kompasiana.com/rulisdm/54f71448a333111d1e8b47ad/studi-kasus-menurunnya-tingkat-kehadiran-pegawai-pln-cabang-kabupaten-mendung-kelabu>)

~oOo~

Copyright © 2024
PENERBIT NEKA

Bab 6

KEPUASAN KERJA

A. PENGERTIAN KEPUASAN KERJA

Pada dasarnya setiap individu yang bekerja berharap memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Robbins and Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Menurut Rivai (2009), kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2007) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sedangkan Luthans (2008:141) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa pegawai dengan tingkat nilai bias jasa baik finansial maupun non finansial

Dapat disimpulkan juga bahwa, *“Kepuasan kerja adalah Suatu sikap emosional positif yang menggambarkan rasa cinta dan menikmati segala aspek pekerjaannya”*.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Sharma dan Chandra (dalam Indrasari 2017:42) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfilment*, teori *equity*, teori *discrepancy*, teori motivasi *two factor*, dan teori *social reference group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori *Need Fulfilment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaiknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

2. Teori *Equity*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni:

- a. *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain-lain.
- b. *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain-lain.
- c. *Comparison person*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan *input-output* dirinya dan *input-output*

pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.

3. Teori *Discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidak-sesuaian yang dirasakan.

4. Teori *Motives; Two Factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidak puasan pegawai yakni:

- a. Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status, dan kondisi kerja.
- b. Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

5. Teori *Social Reference-Group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:120-123) memiliki kesamaan, selain dari kelima 5 teori tersebut juga terdapat Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*). Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian teori ini diperluas oleh Potteer dan Lawyer. Ketika Davis mengemukakan bahwa, "*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it*". Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang menyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan di atas berhubungan dengan rumus di bawah ini, yaitu:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

Keterangan:

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu

- Harapan merupakan keinginan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu
- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk sesuatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka berarti valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari 0-1. jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil tertentu maka harapannya bernilai 0. jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya 1. harapan pegawai secara normal adalah di antara 0-1.

B. FAKTOR KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja ini berpangkal dari berbagai aspek, yang menurut Porter (dalam As'ad, 2005:85), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (dalam As'ad, 2005:85), menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs* atau *values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas

bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Dole and Schoeder (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik ditentukan dari penghargaan yang berasal dari internal seperti pekerjaan itu sendiri, peluang bagi personal untuk berkembang, sedangkan kepuasan ekstrinsik berasal dari faktor eksternal seperti kepuasan dengan pembayaran, dukungan dan kebijakan perusahaan, supervisi, rekan sekerja dan kesempatan untuk promosi.

Menurut Herzberg (dalam As'ad, 2005:86) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Uraian yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Atau dengan kata lain kepuasan kerja juga menunjukkan derajat tingkat harapan atas terpenuhinya kontrak psikologis seseorang. Kepuasan kerja akan lebih tinggi untuk orang yang menerima kontribusi seimbang dalam hubungan mereka dengan kemanfaatan organisasi.

Menurut Robbins (dalam Indrasari 2017:44) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Mentally Challenging Work*

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

2. *Equitable Rewards*

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

3. *Supportive Working Conditions*

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada di rumah.

4. *Supportive Colleagues*

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Chruden and Sherman (dalam Yusuf, 2010), menyatakan faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah pekerjaan, pekerjaan aktual sebagai kontrol terhadap pekerjaan, supervisi oleh atasan, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan finansial, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan. Selanjutnya Dunn and Stephens (dalam Yusuf, 2010) menyatakan faktor penyebab kepuasan kerja adalah bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan orang yang berada dalam pekerjaan adalah orang yang tepat.

Sule (dalam Indrasari 2017:45) menyatakan kepuasan kerja dapat dipahami melalui beberapa aspek yakni kepuasan kerja merupakan bentuk respon pegawai terhadap kondisi

lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja individual, dan kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap pekerja. Glisson dan Durick (dalam Barling, Roderick dan Kelloway, 2003), menyatakan kepuasan kerja dapat meliputi:

1. Karakteristik individu yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, motivasi, kemampuan, dan usia
2. Karakteristik pekerjaan, yang meliputi otonomi, gaji dan penghasilan lain, rutinitas, signifikansi, serta tantangan dan keragaman.
3. Karakteristik organisasi, yang meliputi sentralisasi, profesionalisme, supervisi, feedback, dan budaya.

Luthan (dalam Tella, Yeni, dan Popoola, 2007) menambahkan bahwa ada tiga faktor penting untuk kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Karena itu tidak dapat dilihat, itu hanya dapat disimpulkan.
2. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau melebihi harapan. Misalnya jika organisasi peserta merasa bahwa mereka bekerja jauh lebih sulit daripada yang lain di departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, bos dan atau rekan kerja. Di sisi lain, jika mereka merasa mereka diperlakukan dengan sangat baik dan dibayar secara adil, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan.

3. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait yang merupakan karakteristik yang paling penting dari pekerjaan tentang yang orang memiliki respon yang efektif.

C. VARIABEL KEPUASAN KERJA

Menurut Mangkunegara (2005:117-119) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini menurut beliau sesuai dengan pendapat Keith Davis bahwa, "*Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*". Untuk lebih jelasnya variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Turnover*

Turnover tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. *Turnover* terjadi pada saat tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus digantikan. *Turnover* yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi, salah satunya adalah pengaruh atas produktivitas.

2. Tingkat Ketidakhadiran Kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman

menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih merasa lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

D. DIMENSI KEPUASAN KERJA

Dimensi kepuasan kerja berhubungan dengan kualitas dan motivasi khususnya dalam *needs in Maslow's hierarchy*. Artinya kepuasan kerja akan diperoleh apabila kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan dapat terpenuhi. Menurut Milton (dalam Soehardi Sigit (2003), menyebutkan adanya dimensi-dimensi kepuasan kerja yang diperoleh dan studi dan penelitian, sebagai berikut:

1. Kerja (*work*): termasuk minat intrinsik, variasi, kesempatan untuk belajar, kesulitan, banyaknya kegiatan, kesempatan

untuk sukses, dan penguasaan langkah dan metode. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi ini tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Bayaran (*pay*): banyaknya bayaran, kelayakan atau adil, dan cara pembayaran. Bila bayaran dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkah keterampilan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan
3. Promosi (*promotion*): kesempatan untuk promosi, kejujuran, dan dasar untuk promosi.
4. Pengakuan (*recognizing*): pujian atas pelaksanaan, penghargaan atas selesainya pekerjaan, dan kritik
5. Kondisi kerja (*work conditions*): jam kerja, istirahat, peralatan, temperatur, ventilasi, kelembaban, lokasi, dan layout fisik.
6. Teman-pekerja (*co-worker*): kemampuan, kesukaan menolong, dan keramahan. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantarkan ke kepuasan kerja yang meningkat.
7. Perusahaan dan manajemen (*company and management*): perhatiannya terhadap karyawan, bayaran, dan kebijakan.

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Smith et al. dalam Munandar (2004:74) menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi kepuasan kerja yakni:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua

faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

2. Kesempatan terhadap gaji. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.
3. Kesempatan promosi. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
4. Kepuasan terhadap supervisi. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
5. Kepuasan terhadap rekan sekerja. Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

E. PENGUKURAN KEPUASAN KERJA

Robbins (dalam Indrasari 2017:48), menyatakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan menggunakan beberapa pendekatan, yaitu *Single Global Rating Method (SGRM)* yang mengukur sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, dan *Summation Score Method (SCM)* yang mengukur tentang pengenalan tugas kerja dan beban kerja, lingkungan kerja,

hubungan supervisi, kesempatan promosi karier, dan hubungan dengan relasi kerja.

Sedangkan Greenberg dan Baron (2003:151), menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Rating Scales* dan Kuesioner

Rating scales dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

2. *Critical Incidents*

Di sini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi di pekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitifitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

3. *Interviews*

Dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja dapat diketahui sikap mereka secara langsung dan

dapat mengembangkan lebih dalam dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur

Menurut Wibowo (2014), ada dua model yang disarankan dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu: *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dan *Job Descriptive Index*.

1. MSQ (*The Minnesota Satisfaction Questionnaire*) mengukur kepuasan dengan:
 - a. Kondisi kerja (*working conditions*).
 - b. Kesempatan untuk maju (*chances of advancement*).
 - c. Kebebasan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri (*freedom to us one's own*).
 - d. Pujian karena telah melakukan pekerjaan dengan baik (*praise of doing a good job*).
 - e. Perasaan atas pencapaian (*feelings of accomplishment*).
2. *Job Descriptive Index* mengukur kepuasan kerja dengan:
 - a. *The work in self*, pekerjaan itu sendiri, yang mencakup tanggung jawab, kepentingan dan pertumbuhan (*responbility, intres, and growth*)
 - b. *Quality of supervision*, kualitas pengawasan yang mencakup bantuan teknik dan dukungan sosial (*technical help and social support*)
 - c. *Relationship with co-worker*, hubungan dengan rekan sekerja yang mencakup keselarasan sosial dan rasa hormat (*social harmony and respect*)
 - d. *Promotion opportunities*, peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya (*chances fro further advancement*)

- e. *Pay*, bayaran dalam bentuk kecukupan bayaran dan perasaan keadilan terhadap orang lain (*adequacy of pay, and perceived equity with others*).

Sedangkan Menurut Jewell dan Siegall (1998, dalam Prestawan 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

1. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
2. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
3. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
4. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

F. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG KEPUASAN KERJA

Contoh dalam penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang pertama menurut Febriyana (2015) dengan judul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kabepe Chakra. Dengan hasil variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif pada kinerja karyawan pada PT. Kabepe Chakra. Berdasarkan penelitian terdahulu keempat menurut Changgriawan (2017) dengan judul Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan One Way Production. Dengan hasil penelitian variabel motivasi kerja tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada One Way Production.

Noviyanti (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan metode proporsional stratified random sampling. Kuesioner dibagikan kepada 112 pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman. Data dianalisis menggunakan Path Analysis dan diolah dengan SPSS 16.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Motivasi Kerja secara langsung. Memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Motivasi

Kerja berpengaruh secara langsung signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman dan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman.

Langi (2015) melakukan penelitian untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pada Bank Negara Indonesia Cabang Kawangkoan. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank BNI Cabang Kawangkoan. Hasil parsial ini menunjukkan ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kecuali variabel motivasi.

STUDI KASUS

Banyak orang memiliki resolusi hidup saat memasuki tahun baru. Uniknya, sebagian pekerja Indonesia memiliki resolusi istimewa, yakni mendapatkan pekerjaan baru. Riset "Global Leadership Study" yang digagas Dale Carnegie memperlihatkan bahwa lebih dari 30 persen tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat -- akumulasi dari 20 persen karyawan yang berencana pindah tempat kerja pada tahun baru, dan 13 persen yang mengaku saat ini sedang mencari pekerjaan baru. Sementara, hanya 28 persen karyawan di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya. Apa penyebab dari keinginan para pekerja untuk mencari pekerjaan baru?

“Kepuasan dalam bekerja (job satisfaction) dan keinginan untuk bertahan di suatu perusahaan (intention to stay) dipengaruhi oleh perilaku atasan di tempat karyawan tersebut bekerja,” kata Joshua Siregar selaku Director, National Marketing Dale Carnegie Indonesia. Data dari studi ini juga menunjukkan bahwa 85 persen karyawan menganggap apresiasi dan pujian dari atasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sangatlah penting. Namun pada praktiknya hanya 36 persen atasan yang melakukannya. Digelar di 14 negara termasuk Indonesia, studi ini melibatkan sekitar 3.300 pekerja dengan rentang usia 22–61 tahun, mulai dari level karyawan hingga direktur. Di Indonesia, studi menyertakan 205 pekerja dari perusahaan kecil hingga menengah, dengan tujuan mengetahui cara kepemimpinan yang efektif di tanah air. Studi ini juga mengungkapkan bahwa hanya 17 persen karyawan yang mengaku puas dengan pekerjaan mereka -- dan riset memperlihatkan bahwa kepuasan tersebut kuat dipengaruhi perilaku atasan. Lantas, bagaimana kepemimpinan yang efektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

Menurut Dale Carnegie, ada beberapa perilaku atasan yang mempengaruhi kepuasan karyawan, seperti kesediaan memberi apresiasi serta pujian yang tulus kepada karyawan, kemauan melihat dari sudut pandang orang lain, menjadi pendengar yang baik, kesediaan mengakui kesalahan, dan mau menghargai kontribusi karyawan. “Terbukti, atasan yang menunjukkan perilaku tersebut mampu meningkatkan kepuasan karyawan hingga lebih dari dua kali lipat, 36 persen,” katanya.

Selain itu, atasan yang ‘berani mengakui kesalahan’ menjadi faktor yang semakin penting memengaruhi kepuasan

karyawan. Terlihat dari hasil studi bahwa 78 persen karyawan mengharapkan kondisi tersebut. Sayangnya hanya 37 persen supervisor yang melakukannya dengan konsisten. Artinya terjadi gap 41 persen antara ekspektasi dan kenyataan-atau selisih terbesar kedua setelah faktor 'memberikan penghargaan tulus' yang sebesar 48 persen. "Padahal keduanya sangat penting untuk membangun lingkungan yang nyaman bagi karyawan, terutama guna memotivasi mereka agar berani melakukan inovasi serta berkembang," ujar Joshua.

Sumber:

(https://lifestyle.kompas.com/read/2018/01/02/214530820/kurang-apresiasi-30-persen-pekerja-indonesia-ingin-pindah-kerja#google_vignette)

~oOo~

Copyright © 2024
PENERBIT NEMO

Bab 7

MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI

A. PENGERTIAN KOMPETENSI

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik.

Pengertian kompetensi oleh beberapa ahli memberikan definisi dan arti secara berbeda-beda. Kebutuhan untuk memperoleh sumber daya manusia unggul dan profesional sangat diharapkan oleh banyak perusahaan. Kebutuhan yang dimaksud dalam konteks ini ialah kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik kepribadian individual yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mc Acshan (dalam Tsauri 2013:249) memberikan pengertian kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Menurut Jackson dan Schuler (2003) Kompetensi didefinisikan sebagai keterampilan, pengetahuan, kemampuan

dan karakteristik lain yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

Menurut Yusoff & Armstrong, (2012), kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, pengalaman, sikap/atribut yang produktif dan kombinasi yang tepat dari keterampilan fungsional dan teknis untuk mewujudkan sesuatu.

Berger & Berger (2007), mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik (atau kombinasi beberapa karakteristik) yang dapat diukur secara andal dan relatif bertahan lama (stabil) yang dimiliki.

Spencer and Spencer (1993) dalam Tsauri (2009) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang

tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).

3. Kriteria (*criterion referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Badan Nasional Sertifikasi Profesi, kompetensi adalah suatu kemampuan menguasai dan menerapkan pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap kerja tertentu di tempat kerja sesuai dengan kinerja yang dipersyaratkan. Kompetensi erat kaitannya dengan kewenangan, di mana orang yang kompeten adalah orang yang memiliki kemampuan sekaligus kewenangan;

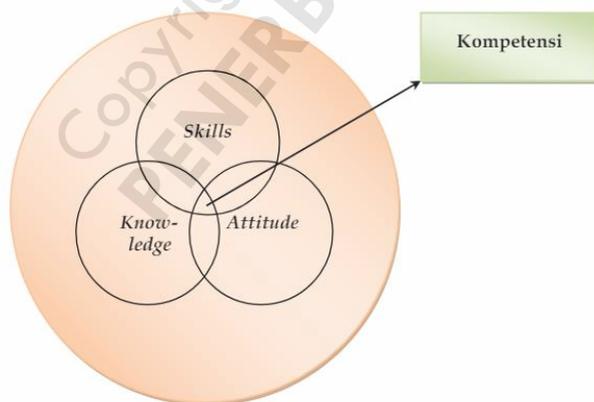
Dapat disimpulkan juga bahwa, "*Kompetensi merupakan karakter dasar yang berasal dari kombinasi pengetahuan, pengalaman, ketrampilan/keahlian dan sikap tertentu yang terukur untuk melakukan pekerjaan secara efektif untuk mencapai hasil yang relevan dengan strategi bisnis organisasi.*

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja.

Kompetensi selalu terkait dengan 3 (tiga) hal pokok, yakni sebagai berikut:

1. Terkait dengan pelaksanaan pekerjaan dan tempat kerja tertentu;
2. Terkait dengan kemampuan menguasai dan menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan/atau keahlian serta sikap kerja di tempat kerja;
3. Terkait dengan *performance* dan atau pencapaian standar kinerja tertentu yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, kompetensi merupakan sinergitas pengetahuan, keterampilan, dan/atau sikap kerja dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan standar kinerja yang ditetapkan. Secara skematis dapat digambarkan sebagaimana gambar berikut.



Gambar 7.1 Komponen Kompetensi
(Sumber: Maswanto. dkk. (2022))

Hutapea dan Thoaha (2008:28), mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu

pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu.

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu). Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat.

Keterampilan (*skill*) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seorang karyawan dengan baik dan maksimal. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja karyawan.

Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah laku seorang karyawan/pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (*ujung*) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan

kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kompetensi yang merupakan gabungan dari *skills*, *knowledge*, dan *attitude* (SKA) memiliki dimensi kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan melaksanakan setiap tugas secara efisien (*task skills*);
2. Kemampuan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dari suatu jabatan (*task management skills*);
3. Kemampuan menyikapi secara efektif terhadap kejadian atau keadaan yang menyimpang (*irregularities*) dari kebiasaan rutin (*contingency skills*);
4. Kemampuan yang berkaitan dengan tanggungjawab dan harapan-harapan dari lingkungan kerja, termasuk kerjasama dengan orang lain serta kerjasama dalam tim (*job/role environment skills*);
5. Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja, termasuk perubahan teknologi, cara kerja dan lingkungan kerja (*transferring skills*).

Seseorang dapat dikatakan kompetensi jika telah memiliki 5 (lima) kemampuan (*skills*) secara sinergik dan komprehensif, yaitu *task skills*, *task management skills*, *contingency skills*, *job/role environment skills*, dan *transferring skills*. Pemahaman tentang komponen dan dimensi kompetensi sebagaimana diuraikan di atas sangat penting, terutama dalam kaitannya dengan perancangan dan pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi serta perancangan dan pelaksanaan sertifikasi kompetensi (Sumber Pedoman Pemetaan Kompetensi, Ditjen Binalattas, Kemenakertrans).

B. MANFAAT KOMPETENSI

Manfaat kompetensi bisa dirasakan dan berguna bagi kelangsungan organisasi. Adanya kompetensi secara umum membantu organisasi maupun individu/karyawan dalam menentukan arah strategi bisnis organisasi. Menurut Ichsan R. N., dkk. (2021) manfaat kompetensi bagi karyawan dan perusahaan adalah:

1. Bagi Karyawan:

- a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk menransfer ketrampilan, nilai dan kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan Pendidikan dan Pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- c. Penetapan sasaran sebagai sarana perkembangan karir.
- d. Ditetapkannya suatu "*benchmark*" atas apa yang diharapkan, dalam upaya untuk memenuhi kompetensi perusahaan atau industri.
- e. Diciptakannya bahasa yang umum untuk mentoring dan peningkatan keterampilan.
- f. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- g. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.

- h. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
 - i. Meningkatnya ketrampilan dan “*marketability*” sebagai karyawan
2. Bagi Perusahaan:
- a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan dibutuhkan.
 - b. Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
 - c. Pendidikan dan Pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus.
 - d. Akses pada Pendidikan dan Pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia Pendidikan dan Pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
 - e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam Pendidikan dan Pelatihan.
 - f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil Pendidikan dan Pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
 - g. Kapasitas individu untuk menstransfer ketrampilan pada situasi baru akan lebih besar sebagai hasil pengembangan kompetensi, daripada kapasitas mereka dibatasi hanya untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu saja.

- h. Terjadi komunikasi pengharapan yang jelas mengenai ketrampilan dan pengetahuan karyawan.
- i. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

C. JENIS KOMPETENSI

Menurut Palan dalam Maswanto (2022:48) mengklasifikasikan kompetensi menjadi empat jenis:

1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)

Kompetensi inti berada pada level organisasi, di mana kompetensi ini sebagai sekumpulan keahlian dan teknologi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk menghasilkan nilai yang jauh lebih tinggi (*disproportionate*) bagi pelanggan. Sebuah kompetensi dianggap inti apabila kompetensi tersebut memenuhi tiga kriteria, yakni:

- a. Nilai bagi pelanggan: apakah kompetensi tersebut memberi nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan?
- b. Perbedaan dengan pesaing: apakah kompetensi tersebut membedakan organisasi dalam persaingan dan membuatnya menjadi lebih unggul dari pesaing?
- c. *Extendability*: Dapatkan kompetensi inti tersebut digunakan untuk mendorong keberhasilan organisasi di masa depan?

Contoh kompetensi inti yang dibangun di perusahaan seperti Sony dan FedEx. Di perusahaan Sony, nilai yang diberikan pada pelanggan adalah keahlian untuk membuat produk menjadi seukuran kantong (*pocketability*), dan

untuk mewujudkan keahlian ini maka Sony menetapkan Miniaturisasi sebagai kompetensi intinya. Sementara pada FedEx, nilai yang diberikan kepada pelanggan adalah Ketepatan Waktu Pengantaran, dan untuk mewujudkan keahlian ini maka FedEx menetapkan Manajemen Logistik sebagai kompetensi intinya.

2. Kompetensi Peran (*Role Competencies*)

Kompetensi peran berkaitan dengan level posisi. Kompetensi peran menurut Palan merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim. Kompetensi ini juga dimiliki oleh seorang manajer dan supervisor. Kompetensi peran umumnya terlihat pada beberapa area berikut:

- a. Mengelola orang;
- b. Mengelola sumber daya;
- c. Mengelola informasi; dan
- d. Mengelola aktivitas.

3. Kompetensi Perilaku (*Behavior Competencies*)

Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berada pada level individu.

4. Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*)

Kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan output, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan level posisi.

Menurut Spencer and Spencer dalam Surya Dharma (2003: 47), kompetensi dapat dibagi dua jenis yaitu

1. Kompetensi dasar (*threshold competency*). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dan
2. Kompetensi pembeda (*differentiating competency*). *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Sedangkan pada Kunandar (2007:41), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Badan Nasional Sertifikasi Profesi dalam Maswanto (2022:51) mengklasifikasikan jenis kompetensi ke dalam tiga bagian utama, yakni:

1. Kompetensi Spiritual, yakni:
 - a. Terkait dengan nilai-nilai spiritual yang bersumber dari Agama dan Kepercayaan dalam kaitannya dengan pengabdian kepada Tuhan Yang Maha Esa
 - b. Tercermin di pekerjaan dalam bentuk etos kerja, dedikasi, disiplin kerja, dan lain sebagainya.
2. Kompetensi Sosial, yakni:
 - a. Terkait dengan nilai-nilai sosial budaya dan tuntutan kebutuhan hidup bermasyarakat sebagai makhluk sosial;
 - b. Tercermin di pekerjaan dalam bentuk kemampuan bekerjasama, bergaul, dan berkomunikasi, berkoordinasi, mengapresiasi pendapat orang lain, dan lain sebagainya.
3. Kompetensi Teknikal/Substansial, yakni:
 - a. Terkait dengan penguasaan dan penerapan IPTEK di bidangnya;
 - b. Tercermin di pekerjaan dalam bentuk kemampuan teknik pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan prosedur dan kinerja yang tercermin atau di atasnya.

D. KARAKTERISTIK KOMPETENSI

Menurut Spencer and Spencer dalam Tsauri (2013:257) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

1. Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi.

3. Konsep diri (*Self-Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks
5. Keterampilan (*Skill*), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Spencer and Spencer yang dikutip oleh Surya Dharma (2003:17), konsep diri (*self-concept*), watak/sifat (*traits*) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berbeda pada titik sentral keperibadian seseorang. Sedangkan kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

E. COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (CB-HRM)

Konsep CB-HRM pertama kali diperkenalkan oleh Prof. DR. David McClelland pada tahun 1973 melalui artikelnya yang membahas seputar peran manajemen kompetensi dalam memperoleh nilai keunggulan bersaing. CB-HRM merupakan sekumpulan ataupun kombinasi dari keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behavior*) yang dimiliki karyawan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta perannya pada posisi yang sedang dijalankannya secara profesional.

Di awal tahun 1990-an, di Amerika Serikat dan di negara-negara Eropa Barat Manajemen sumber daya manusia berbasis

kompetensi telah berkembang dan merupakan manifestasi praktis dari popularitas konsep 'kompetensi' karyawan dalam manajemen personalia. Sesuai dengan asumsi teoritis, manajemen berbasis kompetensi adalah tren baru dalam manajemen sumber daya manusia, yang menekankan kompetensi khusus yang digunakan dalam pekerjaan, memungkinkan lebih banyak manajemen individu dan pengembangan kompetensi dalam jalur karir individu (Brockmann, Clarke, Méhaut, & Winch, 2008).

Pembaharuan, perbaikan atau pemberdayaan terhadap sumber daya manusia (SDM) dilakukan melalui program-program kegiatan, misalnya memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan (*training and development*), penilaian kinerja. Tetapi seringkali dirasakan perusahaan, mereka belum mendapatkan hasil yang maksimal dari kegiatan pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu penyebabnya kegiatan tersebut dilaksanakan tanpa dilandasi perencanaan strategik. Perusahaan yang memperkerjakan praktisi SDM dan konsultan manajemen mengharapkan hasil HRM berbasis kompetensi meliputi peningkatan kinerja karyawan dan organisasi. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen terhadap penggunaan HRM berbasis kompetensi tidak secara otomatis menjamin hasil ini (Rahadi, dkk. 2021).

Manajemen berbasis kompetensi adalah tren baru dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan kompetensi khusus yang digunakan dalam pekerjaan tertentu, memungkinkan manajemen yang lebih individual dan pengembangan kompetensi yang lebih individual dalam jalur

karir. Dari perspektif, kompetensi khusus untuk perusahaan atau pekerjaan yang diberikan dalam suatu organisasi.

Esensi dari konsep CB-HRM adalah *value driven strategies*, di mana aspek personal qualities menjadi perhatian khusus di dalam pengelolaannya, selain perhatian terhadap keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*). Dengan demikian, pendekatan CB-HRM berpijak pada kebutuhan organisasi dalam mengelola SDM berdasarkan pada performansi sebagai bagian dari kompetensi karyawan yang salah satu tujuannya adalah agar terjadi keselarasan yang baik antara strategi dan sasaran organisasi dengan keahlian spesifik karyawan (Maswanto, dkk., 2022).

Menurut Maswanto, dkk. (2022) Secara elobaratif, CB-HRM merupakan pengejawantahan dari visi, misi, tujuan, sasaran serta nilai-nilai organisasi. CB-HRM yang dibangun berdasarkan pada nilai-nilai tersebut, akan memudahkan organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing, dan tidak menutup kemungkinan akan membuat organisasi menjadi lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya. Dengan kata lain, adanya CB-HRM yang disusun untuk setiap fungsi di dalam organisasi, akan menjadi penghubung bagi tercapainya sasaran dan target organisasi secara maksimal.

CB-HRM mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi ke dalam satu bentuk pengendalian operasional yang lebih berorientasi pada kemampuan dan keterampilan yang unik. Unik, karena seluruh pengelolaan organisasi dimobilisasi melalui keahlian yang distinctive untuk mencapai keunggulan bersaing yang dapat membedakan nilai strategis organisasi dengan yang dimiliki pesaing.

Internalisasi CB-HRM ke dalam sendi-sendi pengelolaan organisasi diyakini akan mampu menembus tembok-tembok persaingan secara kompetitif. Dan untuk jangka waktu yang panjang, organisasi akan tetap mampu mempertahankan kedudukannya sebagai leader, oleh karena CBHRM memaksa setiap karyawan yang ada di dalam organisasi untuk senantiasa mempertahankan kemampuan dan keterampilannya agar tetap sejalan dengan tuntutan lingkungan strategis yang ada.

Implementasi CB-HRM secara berkesinambungan juga memungkinkan pengembangan SDM dapat tetap sejalan dengan proses bisnis organisasi, karena apa yang dilakukan melalui program pengembangan SDM, sejalan dengan apa yang menjadi strategi organisasi. Melalui CB-HRM, kompetensi SDM dapat teridentifikasi secara eksploratif, dan ruang kesenjangan yang terjadi akan dapat dihilangkan.

CB-HRM dibangun di atas pondasi kompetensi yang menjadi inti dari keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karenanya, wajib bagi perusahaan untuk mampu mengidentifikasi apa yang menjadi keunggulannya dan apa yang menjadi inti dari keunggulannya tersebut. Dengan begitu, perusahaan akan menjadi lebih fokus pada program yang harus dilaksanakan agar sejalan dengan apa yang menjadi inti dari keunggulannya tersebut.

Menurut Palan dalam Maswanto (2022:55), terdapat tiga pendekatan utama pada pengelolaan kompetensi, yakni:

1. Akuisisi Kompetensi (*competency acquisition*), di mana organisasi melakukan upaya yang disengaja dan terencana

- untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi perusahaan;
2. Pengembangan Kompetensi (*competency development*), di mana level kompetensi karyawan yang sudah ada ditingkatkan melalui program pengembangan berkelanjutan (*sustainable capacity building*);
 3. Penyebaran Kompetensi (*competency deployment*), yakni karyawan ditempatkan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensinya (*best person-position fit*).

F. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG KOMPETENSI

Ada beberapa penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama, sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi Kompetensi

Penelitian tentang Kompetensi juga pernah dilakukan oleh Mulia dan Saputra (2021), dengan judul Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. Jenis penelitian yang digunakan dengan teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji regresi linier berganda. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik metode survei dengan kuesioner. Hasil dari penelitian ini secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Padang.

Menurut Anshari, dkk. (2019) Meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Datascrip Makassar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Datascrip cabang Makassar. Sampel penelitian ini dilakukan menggunakan teknik analisis data Regresi Berganda.

Penelitian Muh. Yusuf, dkk. (2018), dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Tingkat Keakuratan Data Retribusi pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Soppeng. Tujuan dari penelitian ini mengetahui dan menganalisis tingkat signifikansi dari Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja tingkat keakuratan data retribusi pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Soppeng. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampling jenuh yang berjumlah 42 orang. Data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan dari penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan Kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap terhadap tingkat keakuratan data retribusi pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Soppeng.

STUDI KASUS

Pentingkah pembelajaran berbasis kompetensi untuk pengembangan profesional? Apa saja manfaat yang bisa didapat untuk karier masa depan?

Berdasarkan laporan CNN Indonesia, Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Indonesia pada Agustus 2022 mencapai 5,86 persen.

Dengan kata lain, ada sekitar 8,42 juta pengangguran yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Sebenarnya, ada banyak faktor yang mendorong tingginya angka pengangguran. Menurut Ida Fauziyah, Menteri Ketenagakerjaan Indonesia, pengangguran ini disebabkan oleh adanya tantangan baru yang muncul akibat adanya digitalisasi.

Generasi Y dan Z yang masuk ke dalam pasar kerja telah membawa nilai-nilai budaya kerja baru.

Selain itu juga adanya ketidaksesuaian antara supply dan demand tenaga kerja. Menurutnya, digitalisasi telah mendorong berubahnya permintaan keterampilan kerja.

Di samping itu, pengangguran juga disebabkan oleh kompetensi pencari kerja yang tidak sesuai dengan pasar kerja.

Hal ini tidak hanya mengancam pencari kerja. Para profesional yang tidak dapat mengikuti perkembangan industri kerja juga akan tergerus. Maka dari itu, angkatan kerja maupun para profesional harus bisa menyesuaikan diri dengan kompetensi yang terus berkembang seiring berkembangnya digitalisasi.

Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah dengan menerapkan pembelajaran berbasis kompetensi untuk pengembangan profesional.

Sumber: <https://www.ruangkerja.id/blog/pembelajaran-berbasis-kompetensi>

Bab 8

MANAJEMEN STRES KERJA

A. PENGERTIAN MANAJEMEN STRES KERJA

Kehidupan modern saat ini telah menimbulkan lebih banyak stres dibanding masa-masa sebelumnya. Pekerjaan, permasalahan keluarga, bencana alam dan kejadian-kejadian lain di dalam kehidupan dapat menjadi penyebab stres. Sementara di masa lalu yang relatif stabil, bersahaja, tidak banyak tuntutan, dan bersahabat dengan alam menjadikan kehidupan mereka menjadi tenang, tenteram, damai dan selamat, serta jauh dari stres. Akan tetapi, kehidupan sekarang yang berbasis modern sangat berbeda, semakin maju peradaban, semakin banyak kebutuhan, kehendak, serta keinginan sementara pemuas kebutuhan semakin langka sehingga kehidupan semakin keras dan memunculkan berbagai penyakit kejiwaan.

Era modern ini memaksa kita menjadi manusia cenderung materialistis dan hedonistis, semuanya harus serba instan seakan hanya menekankan aspek-aspek lahiriah semata, yang akibatnya kehidupan manusia banyak yang mengalami kekosongan batin dan cenderung mengarah ke dekandensi moral, serta mengakibatkan kegersangan spiritual hingga menimbulkan gejala diri (tekanan diri) yang sering kita sebut stres (Ekawarna 2018)

Handoko dalam Asih, G. Y., dkk. (2018) mengungkapkan stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi

lingkungan. Stres merupakan reaksi negatif dari orang-orang yang mengalami tekanan berlebih yang dibebankan kepada mereka akibat tuntutan, hambatan, atau peluang yang terlampaui banyak (Robbins dan Coulter, 2010:16)

Luthan dalam Asih, G. Y., dkk. (2018) menjelaskan perbedaan antara stres dan kecemasan:

1. Stres bukan masalah kecemasan, yang artinya bahwa, kecemasan terjadi dalam lingkup emosional dan psikologis, sementara stres terjadi dalam lingkup emosional, psikologis, dan juga fisik. Stres dapat disertai dengan kecemasan, tetapi keduanya tidak sama.
2. Stres bukan hanya ketegangan saraf: ketegangan saraf mungkin dihasilkan oleh stres, tetapi keduanya tidak sama. Orang yang pingsan menunjukkan stres, dan beberapa orang mengendalikannya serta tidak menunjukkannya melalui ketegangan saraf.
3. Stres bukan sesuatu yang selalu merusak, buruk atau dihindari. Eustres tidak merusak atau buruk, tetapi merupakan sesuatu yang perlu dicari, bukannya dihindari. Stres tidak dapat dielakkan, kuncinya adalah bagaimana kita menangani stres.

Stres sebagai akibat ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang dimiliki individu, semakin tinggi kesenjangan terjadi semakin tinggi juga stres yang dialami individu. Stres sering kali terjadi kepada individu atau seseorang yang bekerja dengan tekanan yang tinggi.

Menurut Mangkunegara (2017:157) "Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi

pekerjaan. Stres ini tampak dari Simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan”.

Stres kerja (*job stress*) bisa menjadi ancaman bagi individu maupun organisasi karena stres kerja merupakan sebuah fenomena gunung es. Banyaknya kasus kasus yang tidak dilaporkan dan berisiko bisa mengakibatkan konflik berkepanjangan bagi perusahaan dan hal ini bisa berpengaruh kepada turunya produktivitas perusahaan. Tuntutan beban tugas yang semakin kompleks disertai hubungan yang tidak harmonis ditempat kerja merupakan sumber utama timbulnya stres pada pekerja. Stres kerja harus dikenali sedini mungkin untuk kemudian dikelola dengan benar. Sampai saat ini berbagai program manajemen stres telah diperkenalkan oleh para pakar kesehatan kerja dan industri.

Manajemen stres kerja sangat diperlukan untuk meminimalkan dampak dari adanya stres kerja yang dialami oleh para karyawan. Manajemen stres merupakan keterampilan seseorang dalam mengelola dan mengatasi berbagai tekanan yang membuatnya merasa kesulitan menjalani suatu kegiatan (Alferaih dalam Naharini, S. 2022).

Sedangkan menurut Sugiyanto dalam Naharini, S. (2022) mengungkapkan bahwa manajemen stres ditempat kerja adalah sebuah upaya seseorang untuk mengubah sumber stres negatif menjadi sumber stres positif untuk mengoptimalkan kinerja. Kemampuan mengatasi stres ketika bekerja sangat diperlukan oleh individu, salah satunya adalah dengan memahami berbagai sumber stres agar karyawan dapat mengontrol diri dan

emosinya sehingga ia juga dapat secara optimal menggerakkan kemampuan dan kekuatannya dalam menyelesaikan berbagai hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan (In The Know, 2014).

Menurut Margiati dalam Nahrini, dkk. (2022) Teknik manajemen stres kerja memang sangat beragam tergantung kondisi yang dialami oleh para pekerja. Diantara cara yang dapat dilakukan dalam menangani stres kerja yaitu dengan menerapkan manajemen stres sebagai berikut:

1. Membuat program pembinaan dan pelatihan.
2. Melakukan pendekatan secara individual maupun organisasional terhadap karyawan.
3. Memberi dukungan sosial melalui kegiatan upgrading dan evaluasi kinerja karyawan.
4. Program spiritual melalui metode Tazkiyyatun Nufus.

Menurut Robin & Judge (2011:377-378) manajemen stres kerja sebagai suatu program penggunaan sumber daya manusia untuk melakukan pengontrolan atau pengaturan stres dimana bertujuan untuk mengenal penyebab stres dan mengetahui teknik-teknik mengelola stres melalui pendekatan individual dan organisasional. Teknik dari dua pendekatan tersebut yang bisa dilakukan oleh karyawan maupun perusahaan yang terlebih dahulu mengetahui penyebab stres kerja pada karyawan.

Menurut Margiati (dalam Harahap, N., A. 2023), Manajemen stres kerja adalah kemampuan penggunaan sumber daya manusia secara efektif untuk mengatasi gangguan atau kekacauan mental dan emosional yang muncul karena tanggapan. Stres dalam pekerjaan dapat dicegah dan dapat dihadapi tanpa memberikan dampak negatif.

Dapat disimpulkan juga bahwa, *“Manajemen stres kerja adalah upaya pengaturan dan pengontrolan stres individu untuk merubah mental dan emosional kearah lebih positif yang bertujuan mengoptimalkan kinerja individu maupun organisasi.”*

Sehingga manajemen stres termasuk kedalam pengelolaan sumber daya manusia pada bagian pemeliharaan. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik mental, dan sikap karyawan agar mereka bisa merasa nyaman, loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Dukungan sosial dapat diartikan sebagai pemberi bantuan terhadap seseorang dalam menghadapi stres kerja dan setiap individu memiliki tipe dan karakteristik yang berbeda-beda pengelolaan stres kerja dapat dilakukan dengan efektif.

B. FAKTOR PENYEBAB STRES KERJA

Stres kerja dapat timbul dari dalam organisasi atau dari luar organisasi. Penyebab stres kerja yang sering dirasakan oleh karyawan yaitu pada umumnya berasal dari terlalu banyak nya pekerjaan, ketidakpahaman terhadap pekerjaan, sehingga timbul perasaan jenuh dan bosan ataa pekerjaan tersebut. Menurut Sopiah (2018:87) terdapat beberapa penyebab stres kerja yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu:

1. Lingkungan Fisik

Beberapa stresor ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan, rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang kurang efektif dan kualitas udara yang buruk.

2. Stres karena Peran dan Tugas

Stresor karena peran/tugas termasuk kondisi dimana para karyawan mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dia jalankan terlalu berat atau menjalankan berbagai peran di tempat mereka bekerja.

Penyebab stres antarpribadi (*interpersonal stressors*). Penyebab stres antarpribadi yaitu karena adanya perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, karena adanya kompetisi untuk mencapai target kerja yang memungkinkan munculnya stres kerja.

3. Organisasi

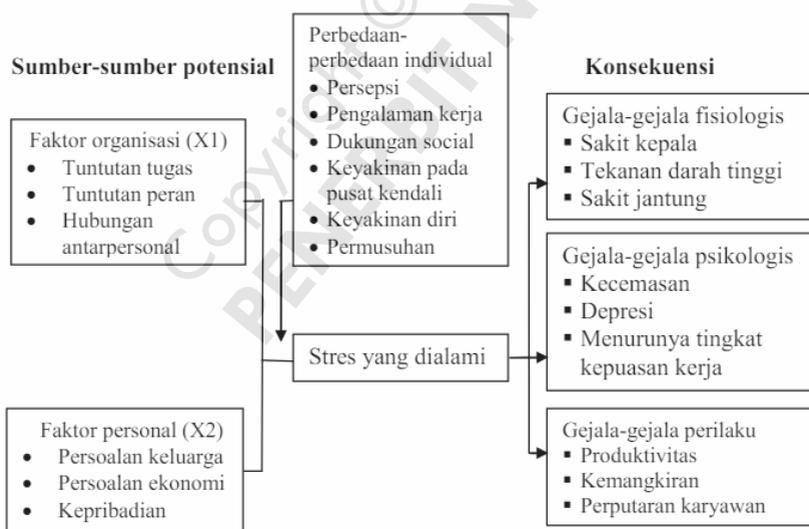
Banyak sekali ragam penyebab stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang tetap tinggal mengalami peningkatan beban kerja.

Menurut Robbins dan Judge dalam Badrianto, dkk. (2020) menyatakan bahwa suatu kejadian eksternal atau kondisi yang secara potensial dapat membahayakan individu disebut stresor dimana stresor di lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Faktor lingkungan berupa ketidakpastian lingkungan dapat mempengaruhi struktur suatu organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya stres karyawan seperti ketidakpastian kondisi ekonomi, ketidakpastian kondisi politik suatu negara, dan ketidakpastian teknologi.
2. Faktor organisasi berupa tekanan untuk menghindari kesalahan dalam menyelesaikan tugas, beban kerja yang

berlebih, pimpinan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Faktor tersebut dikategorikan ke dalam beberapa hal, yaitu tuntutan tugas, tuntutan peran, dan tuntutan antar-pribadi.

3. Struktur organisasi berupa aturan yang berlebih dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan.
4. Kepemimpinan organisasi berupa tekanan yang tidak realistis untuk mencapai hasil kerja dalam tenggat waktu yang terlalu pendek, pengawasan yang terlalu ketat, dan pemberhentian karyawan yang sering.
5. Faktor individual berupa masalah dalam keluarga, masalah ekonomi, karakteristik kepribadian karyawan



Gambar 8.1 Model Stres Kerja
(Sumber: Robbins dan Judge (2018))

Hidayati, dkk. (2021) menyatakan bahwa sumber utama penyebab stres (stresor) pada pekerjaan meliputi:

1. Tuntutan pekerjaan, yang meliputi:
 - a. Pemberian beban kerja yang melebihi kemampuan karyawan
 - b. Pola atau prosedur kerja yang tidak jelas dan sistematis (acak-acakan)
 - c. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dalam bekerja baik lingkungan kerja fisik (penerangan yang buruk, suhu udara yang ekstrim, sirkulasi udara yang tidak baik, kebisingan yang tinggi, kelembaban yang tinggi, peralatan kerja yang minim, dan lain sebagainya) maupun lingkungan kerja non-fisik (konflik antar rekan kerja, konflik dengan atasan, dan lain sebagainya).

2. Pengawasan, seperti:
 - a. Karyawan tidak diberikan kebebasan untuk bekerja dengan cara mereka sendiri dalam melakukan pekerjaan mereka
 - b. Karyawan senantiasa dimarahi apabila melakukan kesalahan dalam pekerjaannya
 - c. Karyawan tidak diberikan arahan dalam bekerja yang baik dan benar dimana karyawan harus mencari solusi sendiri untuk menyelesaikan permasalahan terkait pekerjaannya
 - d. Karyawan tidak diperkenankan menyampaikan keluhan atau kendala yang dihadapinya.

3. Dukungan, seperti:
 - a. Tidak adanya pemberian motivasi kerja dari atasan langsung maupun pimpinan perusahaan tempat karyawan bekerja

- b. Tidak adanya dukungan dari pihak mitra perusahaan seperti sponsor perusahaan
 - c. Tidak disediakannya sumber daya yang dibutuhkan karyawan baik oleh pimpinan, pengawas maupun rekan kerja seperti penambahan atau perbantuan karyawan pada saat terjadi kerja rangkap yang diluar kemampuan karyawan, tidak disediakan fasilitas kerja yang memadai, tidak disediakan insentif atau upah lembur atas kelebihan beban kerja karyawan, tidak tersedianya informasi yang jelas, akurat, transparan dan dapat dipercaya atas pekerjaan
4. Hubungan kerja, seperti:
- a. Tidak adanya promosi jabatan yang jelas dan transparan
 - b. Sering terjadinya konflik antar karyawan maupun dengan atasan terkait dengan pekerjaan
 - c. Adanya perilaku yang tidak dapat diterima karyawan seperti pelecehan seksual, pemberhentian tanpa alasan, pembayaran gaji atau upah yang tidak transparan dan tepat waktu, kata-kata kasar yang tidak semestinya, dan lain sebagainya
5. Peran, seperti:
- a. Tidak adanya kejelasan pembagian pekerjaan atau tumpeng tindih pekerjaan antar karyawan sehingga saling lempar tanggung jawab atau lempar kesalahan
 - b. Atasan tidak berperan sebagaimana mestinya dalam melakukan pembinaan terhadap karyawan atau hanya

fokus pada target pekerjaan semata dengan tidak mempedulikan kendala yang dihadapi oleh karyawan

6. Perubahan manajemen organisasi, seperti:
 - a. Terjadinya perubahan struktur organisasi yang disebabkan oleh terjadinya merger organisasi, akuisisi organisasi oleh pihak lain, restrukturisasi atau pengurangan karyawan yang disebabkan baik karena kondisi keuangan organisasi yang tidak sehat maupun dampak wabah COVID-19.
 - b. Terjadinya perubahan kepemimpinan jabatan dalam organisasi yang menyebabkan perubahan gaya kepemimpinan atasan yang kurang kondusif terhadap karyawan seperti atasan yang semula demokratis menjadi atasan yang otoriter.
 - c. Tidak adanya sosialisasi perubahan manajemen organisasi dalam bentuk seminar, conference, coffee morning, gathering, dan lain sebagainya sehingga karyawan tidak siap terhadap perubahan yang terjadi.

C. GEJALA STRES KERJA

Stres di tempat kerja dapat menimbulkan situasi-situasi yang penuh dengan tekanan, dan gejala-gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan, perasaan tertekan dapat mengubah cara seseorang dalam merasakan, berpikir, dan bertindak laku. Jika karyawan yang sedang mengalami stres di tempat kerja, maka mulai menunjukkan dengan berbagai hal-hal yang bermasalah dengan kesehatan dan juga berdampak negatif pada pekerjaan. Sebaiknya pemimpin perusahaan cerdas dalam mengenali gejala-gejala stres karyawan ditempat kerja agar

tujuan suatu perusahaan tersebut dapat tercapai dan menghasilkan keuntungan.

Meskipun setiap orang mengalami stres secara berbeda, beberapa gejala umum termasuk kesulitan tidur; kenaikan berat badan atau penurunan berat badan, sakit perut, sifat lekas marah, penggilingan gigi, serangan panik, sakit kepala, kesulitan berkonsentrasi, tangan atau kaki berkeringat, maag, tidur berlebihan, isolasi sosial, kelelahan, mual, merasa kewalahan, dan perilaku obsesif atau kompulsif (The American Institute of Stres, 2018).

Menurut Hamali (2018:246), gejala-gejala stres ditempat kerja meliputi:

1. Gejala stres pada tingkat individu.
 - a. Reaksi fisiologis, seperti masalah yang bertalian dengan punggung, rendahnya kekebalan tubuh, masalah jantung, hipertensi.
 - b. Reaksi emosional, seperti gangguan tidur, depresi, rasa benci, mudah marah, hipokondria, kelelahan, masalah dalam rumah tangga, merasa terasing.
 - c. Reaksi kognitif, seperti sulit berkonsentrasi, sulit mengingat sesuatu, sulit mempelajari hal-hal baru, sulit dalam membuat keputusan.
 - d. Reaksi tingkah laku, seperti penyalahgunaan obat-obatan, konsumsi rokok dan alkohol, dan perilaku yang merusak
2. Gejala stres pada tingkatan organisasi, terdiri dari tingkat absensi karyawan, fluktuasi staf yang tinggi, masalah disiplin, kesalahan jadwal, gertakangertakan, produktivitas

rendah, kesalahan dan kecelakaan kerja, biaya-biaya yang dinaikkan dari kompensasi atau perawatan kesehatan.

Menurut Wijono (2015:146), “ada beberapa gejala stres kerja dapat dilihat dari berbagai faktor yang menunjukkan adanya perubahan, baik secara fisiologis, psikologis, maupun sikap. Perubahan fisiologis ditandai oleh adanya gejala-gejala seperti merasa lelah/letih, kehabisan tenaga, pusing, gangguan pencernaan. Sedangkan perubahan psikologis ditandai oleh adanya kecemasan berlarut-larut, sulit tidur, nafas tersenggal-senggal, dan berikutnya seperti keras kepala, mudah marah, dan tidak puas terhadap apa yang dicapai”.

Menurut Margiati, (1999:78-79) perubahan-perubahan ini di tempat kerja merupakan gejala-gejala individu yang mengalami stres antara lain:

1. Bekerja melewati batas kemampuan
2. Keterlambatan masuk kerja yang sering
3. Ketidakhadiran pekerja
4. Kesulitan membuat keputusan
5. Kesalahan yang sembrono
6. Kelalaian menyelesaikan pekerjaan
7. Lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri
8. Kesulitan berhubungan dengan orang lain
9. Kerisauan tentang kesalahan yang dibuat
10. Menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit, radang pernafasan.

Cooper dan Straw (1995:8-15) mengemukakan gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

1. Fisik yaitu nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, otot-otot tegang, pencernaan terganggu, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat dan gelisah.
2. Perilaku yaitu perasaan bingung, cemas dan sedih, jengkel, salah paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, kehilangan semangat, sulit konsentrasi, sulit berfikir jernih, sulit membuat keputusan, hilangnya kreatifitas, hilangnya gairah dalam penampilan dan hilangnya minat terhadap orang lain.
3. Watak dan kepribadian, yaitu sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebihan, cemas menjadi lekas panik, kurang percaya diri menjadi rawan.

D. DAMPAK STRES KERJA

Dampak stres bisa berdampak positif maupun negatif. Jika stres yang dimaksud positif adalah dapat memotivasi seseorang, merangsang kreativitas, mendorong untuk tekun tekun bekerja. Namun banyak pula yang berdampak negatif, yang merusak dan berbahaya. Menurut Surya (2015:143), menyatakan “Stres tidak selalu mempunyai pengertian negatif, dalam kondisi tertentu stres dapat berdampak positif”. Stres dapat menimbulkan dampak atau konsekuensi dalam:

1. Aspek Psikologis (kecenderungan gampang marah, frustrasi, cemas, agresif, gugup, panik, kebosanan, apatis, depresi, tidak bergairah, hilang percaya diri)
2. Aspek Jasmaniah (perubahan hormonal, tekanan darah tinggi, denyut jantung meningkat, sulit bernapas, gangguan pencernaan, gangguan saraf)

3. Aspek Perilaku (kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, sensitif, pasif, kurang bertanggung jawab)
4. Aspek Lingkungan (suasana rumah tangga yang kurang harmonis, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang tidak tenteram)

Menurut Cox dalam Triatna (2015:143), secara umum akibat atau dampak dari stres ada beberapa kategori yaitu:

1. Akibat subjektif, yaitu kecemasan, agresif, acuh tak acuh, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, dan perasaan terpicil.
2. Akibat dalam bentuk perilaku, yaitu kecanduan alkohol, ledakan emosi, makan atau minum berlebihan, bertindak mengikuti kata hati yang kadang-kadang irasional, dan tertawa gugup.
3. Akibat kognitif, yaitu ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, mulut kering, banyak keringat, sebentar-sebentar panas dingin.
4. Akibat keorganisasian, yaitu ketidakhadiran, produktivitas rendah, mengasingkan diri, menurunnya komitmen dan loyalitas pada organisasi kerja.

E. STRATEGI MANAJEMEN STRES KERJA

Mengelola stres dengan baik di perusahaan akan berdampak positif bagi karyawan. Manajemen stres ditentukan oleh bagaimana suatu perusahaan menyikapi stres yang dialami karyawannya. Langkah pertama dalam setiap program stres kerja adalah menentukan apakah stres itu ada dan apa penyebab stres itu, sehingga manajemen dapat menentukan tindakan dan pengelolaan stres kerja apa yang efektif.

Pengelolaan stres di perusahaan terdapat 2 pendekatan menurut Robbins dan Judge dalam Harahap, N., A, (2023) yaitu:

1. Pendekatan Individual

Setiap individu memiliki tanggung jawab untuk mengurangi stres. Strategi individual yang telah terbukti efektif meliputi penerapan manajemen waktu, penambahan waktu olahraga, pelatihan relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial. Pemahaman dan pemanfaatan prinsip-prinsip dasar manajemen waktu dapat membantu individu mengatasi ketegangan akibat tuntutan kerja secara lebih baik.

2. Pendekatan Organisasional

Beberapa faktor yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan tuntutan peran dikendalikan oleh manajemen pertimbangan meliputi:

- a. Seleksi personel dan penempatan kerja yang lebih baik. Individu-individu yang pengalamannya sedikit atau orang yang pusat kendalinya eksternal lebih mudah stres. Keputusan seleksi dan penempatan harus mempertimbangkan kenyataan ini.
- b. Pelatihan dapat meningkatkan keyakinan diri seorang individu dan dengan demikian memperkecil kendala pekerjaan.
- c. Penetapan tujuan yang realistis. Orang akan bekinerja lebih baik ketika memiliki tujuan yang spesifik serta menantang dan menerima umpan balik mengenai seberapa baik kemajuan mereka dalam mencapainya.
- d. Pendesainan ulang pekerjaan. Tujuannya untuk member karyawan tanggung jawab yang lebih besar, pekerjaan

yang lebih bermakna, otonomi yang lebih banyak, dan umpan balik yang meningkat dapat mengurangi stres karena faktor-faktor ini member karyawan kendali lebih besar atas kegiatan kerja dan memperkecil ketergantungan mereka kepada orang lain.

- e. Peningkatan keterlibatan karyawan. Memberi pada karyawan hak suara dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja mereka, manajemen meningkatkan kendali yang dipegang karyawan dan mengurangi stres peran ini. Sehingga, manajer sebaiknya mempertimbangkan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
- f. Perbaikan komunikasi organisasi. Meningkatkan komunikasi organisasi formal dengan karyawan dapat menurunkan ketidakpastian karena memangkas ambiguitas dan konflik peran.
- g. Penawaran cuti panjang atau masa sabatikal (biasanya untuk penelitian, kuliah, atau bepergian) kepada karyawan. Cuti ini lamanya berkisar dari beberapa minggu hingga beberapa bulan memungkinkan karyawan untuk bepergian, santai, atau mengejar proyek pribadi yang butuh waktu lebih panjang daripada waktu libur normal selama beberapa minggu.
- h. Penyelenggara program-program kesejahteraan perusahaan. Program ini berfokus pada kondisi fisik dan mental karyawan secara keseluruhan. Contoh, diselenggarakan program untuk membantu karyawan berhenti merokok, mengendalikan pemakaian alcohol, menurunkan berat badan, makanan yang lebih sehat.

Berdasarkan Mack et al. dalam Bardianto, dkk. (2021) dapat dinyatakan bahwa manajemen stres untuk setiap individu pada prinsipnya dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pahami stres yang terjadi pada diri setiap individu terkait dengan bagaimana setiap individu mengalami stres yang jelas akan berbeda untuk semua individu. Dengan memahami seperti apa stres bagi setiap individu maka akan lebih siap dan melakukan berbagai tindakan antisipasi manajemen stres saat dibutuhkan.
2. Identifikasi sumber stres setiap individu terkait dengan apa yang menyebabkan setiap individu mengalami stres baik itu faktor pekerjaan, keluarga, perubahan, atau berbagai pemicu stres potensial lainnya.
3. Belajar mengenali sinyal stres dimana setiap individu akan memproses stres secara berbeda sehingga penting untuk menyadari gejala stres individu seperti sakit kepala, sakit perut atau berbagai kombinasi dari berbagai gejala stres sebagaimana diuraikan sebelumnya.
4. Kenali strategi stres setiap individu terkait dengan apa yang dilakukan untuk menenangkan diri.
5. Terapkan strategi manajemen stres yang sehat seperti berlatih meditasi atau buat mengobrol dengan rekan kerja atau rekan sosial lainnya.
6. Melakukan perawatan diri sebagai prioritas dengan meluangkan waktu untuk diri sendiri, menempatkan kesejahteraan diri sendiri di atas orang lain seperti tidur yang cukup, makanan, waktu istirahat yang cukup, dan olahraga yang cukup.

7. Mintalah dukungan saat dibutuhkan jika merasa kewalahan dengan menghubungi teman, anggota keluarga yang dapat diajak bicara atau berbicara dengan profesional kesehatan guna mengurangi stres dan membantu dalam mempelajari strategi manajemen stres yang lebih sehat.

Perusahaan atau organisasi dapat melakukan manajemen stres menurut Wright, Perry, et al. dalam Bardianto, dkk. (2021), dalam bentuk sebagai berikut:

1. Promosikan cuti, istirahat dan istirahat
2. Dorong latihan dan meditasi, baik di dalam maupun di luar jam kerja
3. Memastikan beban kerja sesuai dengan kemampuan dan sumber daya pekerja
4. Memberikan stimulasi dan kesempatan kepada pekerja untuk menggunakan keterampilan
5. Tingkatkan semangat kerja dengan menciptakan peluang untuk interaksi sosial
6. Menetapkan dengan jelas peran dan tanggung jawab pekerja
7. Mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi peran individu
8. Mendorong komunikasi terbuka
9. Menetapkan kebijakan tidak ada toleransi untuk diskriminasi di tempat kerja
10. Libatkan konsultan eksternal untuk menyarankan pendekatan baru untuk setiap masalah yang ada
11. Buat kebijakan yang ramah keluarga untuk mendorong keseimbangan kehidupan kerja
12. Memberikan pelatihan untuk manajemen stres di tempat kerja.

F. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG MANAJEMEN STRES KERJA

Contoh penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi Manajemen Stres Kerja.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Vila Damayanti yang mengangkat judul “Analisis pengaruh faktor-faktor stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Multispunindo Jaya, Krian Sidoarjo”. Hasil uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel faktor pengaruh stres kerja yang terdiri atas faktor intrinsik dalam pekerjaan, faktor peran dalam organisasi, faktor pengembangan karir dan faktor hubungan dalam pekerjaan terhadap variabel terikat (Y) motivasi kerja karyawan PT. Miltispunindo Jaya, Krian-Sidoarjo. Hasil uji t, masing-masing variabel faktor stres kerja yaitu faktor intrinsik dalam pekerjaan, faktor peran dalam organisasi, faktor pengembangan karir dan faktor hubungan dalam berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) motivasi kerja karyawan PT. Miltispunindo Jaya, Krian-Sidoarjo. Variabel faktor intrinsik dalam pekerjaan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Multispunindo Jaya di Krian Sidoarjo. Kesimpulan ini berdasarkan hasil uji parsial dimana nilai determinasi (r^2) dan koefisien regresi (b) variabel faktor intrinsik dalam pekerjaan lebih besar daripada variabel lain.

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Regina Ryaningtiyas W, yang mengangkat judul “ Pengaruh stres kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Cakra

Husada, Klaten". Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode Simple Random Sampling dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 97 karyawan dengan teknik analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda dengan korelasi yang sedang antara variabel stres kerja terhadap variabel prestasi kerja yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi (R) sebesar 0,496 dan koefisien determinasi (R^2) = 0,246 yang berarti bahwa 24,6% dari variabel prestasi kerja dipengaruhi oleh variabel stres kerja, sedang 75,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Maka kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis yaitu adanya pengaruh stres kerja terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Cakra Husada.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni Nyoman Novitasari Andraeni dengan judul tesis "Pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. H.M. Sampoerna Tbk Surabaya" dengan menggunakan analisis data regresi berganda dengan jumlah responden sebanyak 63 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yaitu variabel stres kerja (konflik kerja, beban kerja, karakteristik kerja, waktu kerja dan dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Pada hipotesis kedua menyatakan bahwa stres kerja (konflik kerja, beban kerja, karakteristik kerja, waktu kerja dan dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Hipotesis ketiga menyatakan bahwa stres kerja (konflik kerja, beban kerja, karakteristik kerja, waktu kerja dan dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) dan motivasi kerja (Z) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan (Y). Hipotesis keempat menyatakan bahwa stres kerja (konflik kerja, beban kerja, karakteristik kerja, waktu kerja dan dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hipotesis kelima menyatakan bahwa stres kerja (konflik kerja, beban kerja, karakteristik kerja, waktu kerja dan dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Z) hanya pada variabel konflik kerja (X1) secara parsial mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja (Z). Hipotesis keenam menyatakan bahwa motivasi kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Z).

STUDI KASUS

Seorang wakil pembicara dan karyawan yang berkumpul di luar pabrik Foxconn di Shenzhen, Provinsi Guangdong Cina selatan. “Perusahaan hanya mementingkan kepentingan bisnisnya dengan memeras tenaga karyawan, sementara upah pekerjaannya sendiri masih sangat rendah, ironisnya karyawan tidak berdaya akan kebijakan ini”. Pemogokan di Perusahaan Honda Motor dan serentetan bunuh diri karyawan di Foxconn Technology (produsen raksasa elektronik untuk industri seperti Apple, Dell dan Hewlett-Packard) membuat Pemerintah Cina harus melakukan pertemuan dengan perwakilan Management Perusahaan.

Seorang Insinyur berumur 28 tahun yang bekerja untuk Foxconn (pembuat iPhone, iPads dan gadget elektronik lainnya termasuk Apple Inc) meninggal dunia “kematian mendadak” di rumahnya di dekat pabrik Foxconn Shenzhen di provinsi Guangdong China selatan. Penyebab kematian sedang

diselidiki dan “kita sedang mengumpulkan informasi-informasi pendukung penyebab kematian insinyur ini termasuk keterkaitannya dengan pekerjaan,” kata salah satu perwakilan management perusahaan.

Surat kabar Ming Pao di Hong Kong, melaporkan bahwa salah satu kerabat dekat Insinyur mengklaim kematian rekan kerjanya itu dikarenakan “stres kerja”, setelah bekerja 34 jam tanpa istirahat. Dampak dari laporan surat kabar yang terbit langsung direspon positif oleh Perusahaan dengan mengumumkan pemberian 30 persen bonus pada karyawannya untuk meningkatkan dan membantu terciptanya lingkungan kerja yang lebih baik selain itu kerja lembur karyawan akan dikurangi sehingga bisa lebih banyak waktu untuk beristirahat. Aktivis ketenagakerjaan menuduh perusahaan memiliki gaya manajemen yang kaku, dan karyawannya dipaksakan untuk bekerja terlalu keras, namun Foxconn menyangkal tuduhan ini.

Dalam setahun ini di Perusahaan Foxconn “Sepuluh pekerjanya telah bunuh diri dan tiga lainnya melakukan percobaan bunuh diri, rata-rata mereka tewas karena terjun dari atas bangunan.

Perwakilan Foxconn Terry Gou berjanji untuk berusaha mencari jalan keluar agar kejadian bunuh diri maupun percobaan yang dilakukan karyawan tidak terjadi lagi kedepannya. Pantes aja di Batam banyak perusahaan yang gulung tikar dan pindah ke Cina, ternyata ini alasannya. Menekan *cost* dengan mencari tenaga yang lebih murah dan itu adanya cuma di Cina. Dasar perusahaan PELIT, mau kaya tapi tidak mau keluar duit lebih. Nasib...nasib jadi Buruh Kerja.

ULASAN

Kasus ini menerangkan mengenai aksi protes para pekerja Foxconn di China yang mengatakan bahwasanya pihak perusahaan tidak memikirkan hak para pekerja. Upah yang diberikan tidak setimpal dengan apa yang dikerjakan. Hal tersebut terbukti dengan tewasnya salah satu karyawan PT. Foxconn yang mati dirumahnya akibat stres kerja. Stres yang dialami pekerja tersebut dikarenakan perusahaan menuntut untuk bekerja keras tanpa istirahat.

Berdasarkan kasus diatas para pekerja telah mengalami dampak psikologis yang cukup membahayakan karena sampai melakukan bunu diri hanya karena stres dengan pekerjaannya. Stres yang dialami oleh pekerja tersebut ialah sesuai dengan pengertian menurut Palupi (2003) yang menyatakan bahwa stres kerja merupakan ketegangan yang dengan mudah muncul akibat kejenuhan yang timbul dari beban kerja yang berlebihan, tuntutan tugas yang mendukung terjadinya hal tersebut. Selain itu juga dipengaruhi oleh faktor-faktor penunjang lainnya seperti halnya bertembahnya tanggung jawab tanpa adanya penambahan upah. Sehingga membuat para pekerja tidak dapat memenuhi kebutuhan hierarkinya berdasarkan teori Maslow. Diataranya mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan psikologis mereka seperti halnya pangan sandang dan papan.

Hal tersebut dikarenakan upah yang mereka terima tidak setimpal atau tidak mencukupi. Solusi yang tepat adalah dengan merubah sistem kerja yang ada diperusahaan agar dapat memebri kenyamanan kepada para pekerjanya. Selain itu juga menyesuaikan upah setiap pekerja berdasarkan pekerjaan yang mereka lakukan, dengan begitu akan tumbuh motivasi mereka

dalam bekerja. Sehingga para pekerja dapat bekerja dengan semangat yang nantinya akan berdampak baik bagi perusahaan. Berdasarkan pengertian motivasi yaitu suatu kekuatan potensial yang ada didalam diri manusia yang dapat dikembangkannya sendiri atau dapat dikembangkan dari sejumlah kekuatan dari luar yang ada berkisar sekitar imbalan materi dan non materi yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya (Winardi, 2001).

Sumber: (<https://fannijuliyani.blogspot.com/2014/12/kasus-dan-strategi-penanganannya.html>)

~oOo~

Copyright © 2024
PENERBIT NEM

Bab 9

MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

A. PENGERTIAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Konflik seringkali digambarkan sebagai saling bertentangan, saling berbantahan, atau saling cekcok. Karena konflik dianggap sebagai pengganggu stabilitas yang tidak boleh ada dan harus diselesaikan segera setelah muncul, situasi seperti ini dianggap tidak biasa dan tidak diantisipasi. Konflik terkadang dianggap sebagai gangguan karena tingkah laku individu yang antikeamanan, antisosial, paranoia, dan suka membuat keributan. Jika Anda melihat dengan cermat, Anda akan menemukan bahwa sebagian besar konflik disebabkan oleh ketidakpahaman, kurang paham, atau gagal paham. Selain itu, karena salah satu pihak tidak dapat berkomunikasi dengan benar, sehingga terjadi perbedaan pemahaman, konflik juga dapat terjadi.

Menurut Mulyapradana *et al.* (2021) Setidaknya ada enam alasan utama mengapa kemampuan penanganan konflik yang efektif dalam organisasi bisnis itu adalah sangat penting, yaitu karena:

1. Pertama, Struktur Organisasi

Untuk mencapai tujuan bisnis, organisasi mengatur sedemikian rupa sehingga setiap orang memiliki peran,

posisi, dan level dalam organisasi sehingga diharapkan melalui pengaturan tersebut, setiap orang dapat berkontribusi dan kontribusi tersebut tersalurkan dengan optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Pengaturan yang demikian disebut dengan struktur organisasi. Ketika organisasi bisnis masih sangat sederhana, di mana pemilik dan keluarga terlibat sepenuhnya dalam pengelolaan bisnis, maka keberadaan struktur tidak diperlukan. Namun semakin bisnis keluarga tersebut tumbuh berkembang dalam melibatkan orang lain di luar keluarga, luar daerah, bahkan luar negeri; maka keberadaan struktur organisasi menjadi kebutuhan yang mutlak. Dalam struktur organisasi yang efektif terdapat perbedaan peran, bahkan seringnya perbedaan tersebut bersifat kontradiksi satu dengan yang lain. Seperti halnya sebuah mobil di mana terdapat gas dan rem; begitu pun organisasi memilih bagian yang berfungsi bertolak belakang. Ada bagian yang mendorong penjualan produk perusahaan secara optimal, namun aja juga bagian yang mengendalikan jangan sampai penjualan yang terjadi tidak menjadi pemasukan bahkan menjadi kerugian bagi perusahaan. Perbedaan peran, posisi, dan level dalam organisasi otomatis akan memicu terjadinya konflik. Bila tidak dikelola dengan efektif, maka tidak terjadi harmonisasi dan justru menghambat laju pencapaian tujuan bisnis perusahaan.

2. Kedua, Komunikasi Bisnis

Dalam menjalankan aktivitas bisnis mau tidak mau tentulah membutuhkan atau melakukan komunikasi yang begitu masif, baik secara internal maupun secara eksternal

dengan pihak di luar perusahaan. Komunikasi sebagai sebuah sistem produksi, memiliki produk utama berupa pemahaman bersama (*common understanding*) namun juga menghasilkan produk sampingan yang buruk (*by-product*) yang berupa salah paham (*misunderstanding*). Salah satu bagian penting dari kemampuan dalam mengelola konflik secara efektif adalah menangani salah paham dalam komunikasi. Dengan kemampuan tersebut, proses komunikasi bisnis yang dilakukan perusahaan akan jauh lebih banyak menghasilkan *common understanding* yang memperkuat dan mempercepat pencapaian tujuan bisnis dan memperoleh dukungan yang besar dari pihak eksternal untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Karena komunikasi bisnis yang terjalin mengalami sangat sedikit bahkan nihil kesalahpahaman.

3. Ketiga, Kolaborasi Bisnis

Selain komunikasi, dalam mencapai tujuan bisnis; perusahaan juga melakukan upaya-upaya kolaborasi, baik dalam internal perusahaan maupun dengan mitra bisnis yang menjadi bagian dari ekosistem bisnis perusahaan. Mengacu pada Tuckman Team Development Model (Tuckman & Jensen, 1977), kolaborasi mengalami lima tahapan utama dalam proses perkembangannya, yaitu: *forming*, *storming*, *norming*, *performing*, dan *adjourning*. Dari kelima tahapan tersebut terdapat satu tahapan di mana komunikasi yang terjadi dipenuhi dengan konflik bahkan badai konflik. Jika fase ini gagal untuk ditangani dengan baik, maka kolaborasi terhenti atau mati. Bila dapat ditangani dengan baik, maka kolaborasi akan meraih

kesepakatan akan norma-norma (norming) yang dipatuhi sebagai komitmen bersama dan kemudian mulai menghasilkan kinerja yang diharapkan (performing). Karena itu kemampuan untuk dapat mengelola konflik adalah sangat penting, sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa kolaborasi-kolaborasi yang dibentuk oleh perusahaan baik secara internal maupun melibatkan pihak eksternal dapat berkinerja (performing) mencapai hasil yang direncanakan.

4. Keempat, Rivalitas Bisnis

Sumber daya alam yang semakin terbatas. Jumlah penduduk yang semakin meningkat. Bencana alam yang semakin sering terjadi memicu terjadinya persaingan baik di internal maupun eksternal perusahaan. Persaingan karir di internal perusahaan ataupun persaingan bisnis untuk mendominasi pasar merupakan faktor-faktor yang memicu terjadinya konflik. Apalagi waktu semakin dirasakan menjadi sumber daya dalam bisnis, semakin meningkatkan persaingan dan menjadi pemicu tumbuh berkembangnya konflik. Konflik menjadi semakin sulit untuk dihindari dan organisasi bisnis semakin mustahil untuk disterilkan dari konflik. Karena itu kemampuan untuk mengelola konflik sehingga tidak menjadi penghalang bagi individu, tim, dan organisasi dalam mewujudkan tujuannya merupakan kemampuan yang penting bahkan mutlak diperlukan.

5. Kelima, Disrupsi Bisnis

Dinamika dan perubahan bisnis yang terus menerus menyebabkan ketidakpastian bahkan disrupsi atau

gangguan dalam pengelolaan bisnis. Hal ini memunculkan kebingungan dan kesalahpahaman yang berpotensi memicu terjadinya konflik yang menghambat dan mematikan bisnis perusahaan. Kemampuan untuk membuat keputusan yang cepat-tepat dan memberikan arah yang jelas merupakan hal yang sangat strategis. Kemampuan tersebut adalah bagian penting dalam pengelolaan konflik dalam organisasi.

6. Keenam, Teknologi Digital

Berkembangnya teknologi digital dan semakin masif digunakan dalam pengelolaan bisnis perusahaan memungkinkan kegiatan bisnis perusahaan dilakukan melalui komunikasi dan kolaborasi dengan siapa pun, di mana pun dan kapan pun. Komunikasi dan kolaborasi semakin sering dilakukan dengan orang-orang atau pihak yang memiliki perbedaan tempat, zona waktu, bahkan budaya. Orang-orang yang berbeda waktu, zona waktu, dan budaya memiliki perbedaan kondisi psikologis yang cukup besar ketika melakukan komunikasi dan kolaborasi. Perbedaan ini dapat memunculkan bias persepsi atau pun psikological states yang berpotensi memicu konflik. Kemampuan untuk menangani komunikasi dan kolaborasi antara-individu yang berada di tempat, zona waktu, dan budaya yang berbeda akan sangat membantu memperlancar komunikasi dan kolaborasi.

Dengan demikian kemampuan menangani konflik menjadi bagian penting dalam mengelola bisnis berbasis teknologi digital. Belum lagi dengan adanya teknologi digital memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang low-touch high-tech. Semakin minim kesempatan untuk berinteraksi secara langsung, mengenal dengan baik mitra kolaborasi, sehingga potensi terjadinya konflik

semakin besar. Kemampuan untuk mengelola konflik dalam interaksi bisnis menjadi sangat penting.

Konflik berasal dari kata *confligere, conflictum* (saling berbenturan) yaitu semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi antagonis yang bertentangan.

Kata konflik menurut Kartini Kartono dalam Kusworo (2019:7-12) mengandung beberapa pengertian. Konflik terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu

1. Konflik yang negatif, dalam hal ini konflik dikaitkan dengan dengan sifat-sifat yang berbau dengan animalistik, yang di dalamnya terkandung adanya: kebuasan, kekasaran, kekerasan, barbarisme, pengrusakan, penghancuran, destruktif, irasional, tanpa kontrol emosi, terjadi pemogokan, kerugian organisasi, pekerjaan terbengkalai, pelanggan diabaikan, hasil kerja menurun, biaya operasional organisasi meningkat, terjadinya kebencian, huru-hara, permusuhan, pemogokan dan seterusnya.
2. Konflik yang positif, biasanya hal ini dikaitkan dengan hal-hal yang konstruktif yaitu adanya petualangan, pembaharuan, inovasi, kreasi, pertumbuhan, pemutakhiran, rasionalisasi, pengembangan produk dan lainnya.
3. Konflik yang netral. Dalam hal ini konflik disebabkan oleh adanya perbedaan yang disebabkan karena perbedaan perilaku, perbedaan latar belakang, perbedaan pendidikan, perbedaan kebiasaan, perbedaan adat istiadat maupun adanya perbedaan tujuan.

Clinton F. Fink (1968) menyatakan bahwa: “konflik ialah relasi-relasi psikologis yang antagonis yang berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan, interes-teres eksklusif dan tidak bisa dipertemukan sikap-sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda. Selanjutnya Fink juga menyatakan konflik sebagai interaksi yang antagonis mencakup tingkah laku yang lahiriah yang nampak jelas, mulai dari bentuk-bentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung, sampai pada bentuk perlawanan terbuka, kekerasan perjuangan tidak terkontrol, benturan laten, pemogokan, huru-hara, makar gerilya, perang, dan lain-lain.

Keberadaan konflik khususnya dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompoknya. “Jika mereka tidak menyadari adanya konflik dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan (Robbins, 2005).” Menurut Robbins dalam Ekawarna (2018:2) terdapat tiga pandangan orang dalam melihat konflik.

1. Pandangan Tradisional

Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Konflik merupakan hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan di

antara orang-orang, dan dapat disebut sebagai kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Sesuai pandangan ini, semua konflik harus dihindari. Dengan demikian, perlu diketahui penyebab dari konflik dan terus memperbaikinya dalam rangka perbaikan kinerja kelompok dan organisasi. Menurut Rahim (1986), sebagian besar konflik memiliki konotasi negatif, menimbulkan perasaan negatif, dan sering menyebabkan kehancuran. Akan tetapi, apakah efek konflik itu disfungsi atau fungsional tergantung pada strategi yang dipilih untuk mengatasinya.

2. Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik adalah suatu fenomena biasa dan wajar muncul dalam interaksi kelompok dan organisasi. Konflik dianggap sebagai fenomena yang tidak dapat dihindari sehingga eksistensi konflik harus diterima dan dipersepsi positif, karena akan bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini memengaruhi teori konflik mulai akhir tahun 1940-an hingga pertengahan 1970-an. Pandangan hubungan manusia atau sering disebut sebagai pandangan kontemporer menganggap konflik sebagai kejadian alami yang terjadi pada semua kelompok. Mereka percaya konflik dapat menguntungkan kinerja kelompok (Robbins, 2005).

3. Pandangan Interaksionis

Pandangan ini justru mendorong munculnya konflik karena diasumsikan situasi kelompok yang kooperatif, damai, tenang, dan serasi menyebabkan kinerja yang

cenderung statis, tidak aspiratif, apatis, dan tidak kreatif. Dengan demikian, menurut aliran pemikiran ini konflik perlu dimunculkan, namun harus dipertahankan pada tingkat minimum agar kelompok tetap bersemangat, kritis diri, dan kreatif. Menurut pandangan ini, konflik tidak hanya merupakan kekuatan positif, tetapi juga penting bagi seseorang untuk tampil secara efektif. “Menyelesaikan konflik berarti menantang proses dan prosedur normal, dalam upaya meningkatkan produktivitas individu atau mengenalkan sistem inovatif (Robbins, et al, 2003).

Menurut Robbins dalam Ekawarna (2018), konflik adalah sebuah proses ketika terdapat suatu upaya yang sengaja dilakukan oleh seseorang, dengan maksud menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang lain berupa hambatan yang mengakibatkan orang lain tersebut merasa frustrasi, dalam mencapai tujuan atau merealisasikan minatnya.

Thomas dalam Ekawarna (2018) mendefinisikan konflik sebagai ketidaksepakatan dalam opini antara orang atau kelompok, yang disebabkan oleh perbedaan sikap, kepercayaan, nilai, atau kebutuhan (*conflict as a disagreement in opinions between people or groups, due to differences in attitudes, beliefs, values or needs*). Di dunia bisnis, perbedaan karakteristik seperti pengalaman kerja, kepribadian, kelompok sebaya, serta lingkungan dan situasi yang memengaruhinya menyebabkan perbedaan dalam sikap, kepercayaan, nilai, atau kebutuhan pribadi.

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau antar kelompok. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus

didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Konflik antar orang didalam organisasi tak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif bila dikelola secara baik. jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya, manajemen konflik yang tidak efektif dengan cara menerapkan sanksi yang berat bagi penentang, dan berusaha menekan bawahan yang menentang kebijakan sehingga iklim organisasi semakin buruk dan meningkatkan sifat ingin merusak (Edelman R.J. 1997).

Menurut Wirawan dalam Kusworo (2019:9) Manajemen Konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Menurut Ross dalam Sudarmanto, dkk. (2021:3) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil pelaku atau pihak ketiga yang bertujuan untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak menghasilkan akhir berupa penyelesaian konflik, dan mungkin atau tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.

Sedangkan menurut Minnery dalam Sudarmanto, dkk. (2021:3) yang mengungkapkan bahwa manajemen konflik adalah suatu proses rasional yang sifatnya literatif, di mana proses tersebut terjadi secara terus-menerus mengalami

penyempurnaan hingga tercapai model yang ideal dan representatif.

Menurut Santoso, E & Lilin (2014) Manajemen Konflik langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.

Dapat disimpulkan juga bahwa, *“Pengertian manajemen konflik adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh para pelaku konflik untuk melakukan pengendalian situasi dan kondisi perselisihan atau pertikaian yang terjadi antara dua pihak atau lebih dengan upaya penyelesaian konflik yang bersifat positif.*

B. TUJUAN MANAJEMEN KONFLIK

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali terjadi dan tidak bisa dihindari serta dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Berikut ini beberapa tujuan manajemen konflik menurut Sudarmanto, dkk. (2021:7-8), di antaranya sebagai berikut:

1. Mencegah dan meminimalisir terjadinya gangguan terhadap anggota organisasi, sehingga dapat fokus kepada visi, misi, dan tujuan perusahaan atau organisasi. Suatu organisasi yang baik dan mapan memiliki visi, misi, dan tujuan yang strategis. Ketiganya harus dicapai dan direalisasikan dengan cara yang sistematis dan dalam suatu kurun waktu yang telah direncanakan. Konflik dapat mengganggu perhatian serta dapat mengalihkan energi dan sumber daya organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut. Apabila

tidak dikelola dengan baik, suatu konflik akan berkembang menjadi suatu konflik yang destruktif bagi pihak-pihak yang terlibat konflik. Sehingga mereka akan memfokuskan diri pada konflik yang terjadi, bukan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

2. Membangun rasa saling menghormati antar sesama anggota organisasi dan menghargai keberagaman. Untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya, seorang anggota organisasi memerlukan bantuan dan kerja sama dari rekan kerjanya dengan cara berkomunikasi secara baik. Oleh karena itu, ia harus dapat memahami keragaman karakteristik rekan kerjanya sesuai dengan tingkatan eselon dalam organisasi. Manajemen konflik harus diarahkan agar pihak-pihak yang terlibat konflik dapat memahami keragaman tersebut. Karena tanpa pemahaman yang baik, konflik tidak saja akan selalu terjadi namun juga sulit untuk mampu dikelola dengan baik.
3. Meningkatkan kreativitas anggota organisasi dengan memanfaatkan konflik yang terjadi. Konflik yang terjadi di tempat kerja dapat dikelola untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi serta meningkatkan produktivitas bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, apabila konflik yang ada mampu dikelola dengan baik. Selanjutnya, kreativitas dan inovasi bisa digunakan untuk mengembangkan produktivitas organisasi.
4. Meningkatkan kualitas keputusan berdasarkan berbagai informasi dan sudut pandang. Konflik yang terjadi, sering kali berkaitan dengan keputusan yang harus diambil oleh suatu organisasi. Suatu keputusan dikatakan baik apabila didasarkan pada berbagai pertimbangan dengan didukung

informasi yang akurat. Konflik dan perbedaan pendapat merupakan suatu fasilitas untuk memilih salah satu alternatif keputusan yang terbaik yang didasarkan pada informasi yang akurat.

5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan bersama dan kerja sama. Organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri atas subsistem-subsystem yang berisi sumber daya manusia. Semua sub sistem dan para anggotanya harus bekerja sama, saling mendukung, dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik yang ada harus bisa mengikutsertakan anggota organisasi dalam perencanaan dan pelaksanaan, serta mengevaluasi aktivitas organisasi. Konflik juga harus mampu membesarkan hati para anggota organisasi bahwa mereka mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi.
6. Menciptakan prosedur dan penyelesaian konflik. Suatu organisasi dikatakan mapan, apabila organisasi tersebut dapat belajar dari berbagai situasi konflik yang dihadapi. Yaitu dengan mengembangkan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik, yang nantinya akan terus berkembang menjadi suatu norma budaya organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan disfungsi organisasi, yang akan terus berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif.
7. Menghindarkan dari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, saling curiga. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Persepsi tersebut bisa bersifat positif

maupun negatif. Persepsi yang negatif akan mengakibatkan perilaku yang negatif, yang akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi. Konflik destruktif akan menciptakan iklim yang negatif.

8. Mencegah terjadinya pemogokan. Konflik yang muncul dapat menciptakan kecurigaan antara buruh dengan pihak manajemen perusahaan. Kecurigaan yang terus berlangsung akan merusak komunikasi di antara keduanya. Hal ini juga akan mengarahkan terbentuknya konflik destruktif yang dapat menimbulkan pemogokan.
9. Mencegah sabotase oleh pihak yang kalah dalam konflik. Sabotase dapat terjadi akibat dari suatu konflik yang berakhir dengan win & lose solution. Sehingga pihak yang kalah menjadi dendam atas kekalahannya, dan selanjutnya akan timbul suatu agresi dalam bentuk sabotase yang berupa kegagalan pelaksanaan program/proyek, atau bisa berupa perusakan fasilitas produksi dan distribusi.
10. Meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi. Konflik yang terjadi antara manajemen organisasi dengan karyawan atau antara atasan dan bawahan, maka karyawan akan merasa diperlakukan tidak layak dan tidak adil. Hal ini dapat menurunkan loyalitas dan komitmen organisasi.
11. Menghindari terganggunya proses produksi dan operasi. Konflik yang destruktif akan mengalihkan berbagai sumber daya organisasi yang seharusnya bisa digunakan untuk proses produksi dan operasi, namun digunakan untuk menyelesaikan konflik. Apabila tidak dikelola dengan baik, maka hal ini dapat menurunkan produktivitas organisasi.

12. Mencegah meningkatnya biaya pengadilan. Apabila konflik antara manajemen perusahaan dan karyawan tidak bisa diselesaikan melalui mekanisme penyelesaian konflik perusahaan, karyawan sangat mungkin akan membawa konflik tersebut ke pengadilan. Jika hal ini terjadi, maka pihak karyawan dan manajemen perusahaan sama-sama akan mengeluarkan biaya yang relatif besar.

C. FUNGSI MANAJEMEN KONFLIK

Menurut Minnery dalam Santoso, E & Lilin (2014) Proses manajemen konflik merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif. Artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus-menerus mengalami penyempurnaan hingga mencapai model yang representatif dan ideal. Manajemen konflik dalam organisasi meliputi beberapa fungsi berikut.

1. Fungsi akomodasi, yakni penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan).
2. Fungsi klarifikasi, yakni identifikasi dan diskursus karakteristik serta struktur konflik.
3. Fungsi evaluasi konflik, yakni manfaat atau outcome manajemen konflik (jika bermanfaat, dilanjutkan dengan proses berikutnya; jika tidak, hal itu tidak dilanjutkan).
4. Fungsi menentukan aksi tindakan, yakni tindakan apa yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik. Fungsi penentuan peran, yakni fungsi pengorganisasian manajemen konflik, bagaimana menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan fungsi-fungsi tersebut berlangsung dalam proses dan konteks pengelolaan konflik, baik bagi aktor, mediator,

maupun antarpihak yang ikut andil mengelola konflik sebagai partisipan atau pihak ketiga.

Berdasarkan fungsinya, Robbins Santoso, E & Lilin (2014:22-23) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu konflik fungsional (*functional conflict*) dan konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*).

1. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok.
2. Konflik disfungsional adalah konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional pada waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok walaupun kurang memuaskan, konflik tersebut dikatakan fungsional. Begitu juga sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu, tetapi menurunkan kinerja kelompok, konflik tersebut disfungsional.

D. STRATEGI DAN GAYA MANAJEMEN KONFLIK

Demi untuk memanajemen konflik yang dialami individu, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan, menurut Devito dalam Sudarmanto, dkk. (2021) strategi itu antara lain, sebagai berikut:

1. Penghindaran dan melawan secara aktif;

Penghindaran berkaitan dengan menghindar secara fisik yang nyata, misalkan meninggalkan ruangan. Akan tetapi daripada menghindar dari pokok persoalan lebih baik berperan aktif pada konflik yang dihadapi. Menjadi pembicara dan pendengar yang aktif dan bertanggung jawab terhadap setiap pemikiran dan perasaan.

2. Memaksa dan berbicara;

Kebanyakan remaja perempuan tidak menghadapi pokok persoalan melainkan memaksakan posisinya pada orang lain, baik secara fisik maupun emosional. Alternatif yang nyata adalah berbicara dan mendengar, keterbukaan, empati, dan sikap positif.

3. Menyalahkan dan empati;

Remaja perempuan juga lebih cenderung menyalahkan orang lain untuk menutupi perilaku sendiri. Hal seperti ini tidak akan menyelesaikan masalah. Akan lebih baik untuk mencoba berempati, memahami cara orang lain menilai sesuatu sebagai sesuatu hal yang berbeda.

4. Mendinginkan dan memfasilitasi ekspresi secara terbuka;

Salah satu strategi remaja perempuan menghadapi konflik dengan cara mendinginkan orang lain. Cara ini juga tidak menyelesaikan konflik. Pastikan bahwa setiap orang diizinkan mengekspresikan dirinya secara bebas dan terbuka, tanpa ada yang merasa lebih rendah dan lebih tinggi.

5. *Gunnysucking* dan fokus pada masa sekarang;

Gunnysucking merupakan istilah yang berarti menyimpan keluhankeluhan yang ada sehingga dapat muncul pada waktu yang berbeda. Jika hal itu dilakukan maka masalah tidak akan dapat selesai, akan muncul dendam dan perasaan bermusuhan. Fokuskan konflik di sini dan sekarang dan pada orang yang dimaksud bukan pada yang lain.

6. Manipulasi dan spontan;

Menghindari konflik terbuka dan berusaha menyembunyikan konflik dengan tetap berperilaku menyenangkan, namun lebih baik ekspresikan perasaan secara spontan karena solusi konflik bukan masalah siapa yang kalah dan menang tapi pemahaman dari kedua belah pihak.

7. Penerimaan pribadi;

Mengekspresikan perasaan positif pada orang lain. Melawan “di bawah dan di atas ikat pinggang”. Membawa konflik pada area di mana lawan bisa memahami dan dapat mengatasi.

8. Argumentatif dan agresi verbal;

Kesediaan menjelaskan secara argumentatif mengenai sudut pandang dalam konflik tanpa harus menyerang harga diri dari lawan.

Menurut Johnson setiap orang memiliki Relegiusitas masing-masing dalam mengelola konflik. Relegiusitas-Relegiusitas ini merupakan hasil belajar, biasanya dimulai dari masa kanak-kanak dan berlanjut hingga remaja Berdasarkan dua

pertimbangan di atas, Johnson dalam Supratiknya (1995) mengemukakan 5 gaya dalam mengelola konflik, yaitu:

1. Gaya Kura-kura

Seperti halnya kura-kura yang lebih senang menarik diri untuk bersembunyi di balik tempurungnya, maka begitulah orang yang mengalami konflik dan menyelesaikannya dengan cara menghindari dari pokok persoalan maupun dan orang-orang yang dapat menimbulkan masalah. Orang yang menggunakan gaya ini percaya bahwa setiap usaha memecahkan konflik hanya akan sia-sia. Lebih mudah menarik diri dari konflik, secara fisik maupun psikologis, daripada menghadapinya.

2. Gaya Ikan Hiu

Menyelesaikan masalah dengan gaya ini adalah menaklukkan lawan dengan cara menerima solusi konflik yang ditawarkan. Bagi individu yang menggunakan cara ini, tujuan pribadi adalah yang utama, sedangkan hubungan dengan pihak lain tidak begitu penting. Konflik harus dipecahkan dengan cara satu pihak menang dan pihak lain kalah. MencaSpiritual kemenangan dengan cara menyerang, mengguguli, dan mengancam.

3. Gaya Kancil

Pada gaya ini, hubungannya sangat diutamakan dan kepentingan pribadi menjadi kurang penting. Penyelesaian konflik menggunakan cara ini adalah dengan menghindari masalah demi kerukunan.

4. Gaya Rubah

Gaya ini lebih menekankan pada kompromi untuk mencaSpiritual tujuan pribadi dan hubungan baik dengan pihak lain yang sama-sama penting.

5. Gaya Burung Hantu

Gaya ini sangat mengutamakan tujuan-tujuan pribadi sekaligus hubungannya dengan pihak lain, bagi orang-orang yang menggunakan gaya ini untuk menyelesaikan konflik menganggap bahwa konflik adalah masalah yang harus dicari pemecahannya yang mana harus sejalan dengan tujuan pribadi maupun tujuan lawan. Gaya ini menunjukkan bahwa konflik bermanfaat meningkatkan hubungan dengan cara mengurangi ketegangan yang terjadi antar dua pihak yang bertikai.

Menurut Baskerville dalam Sudarmanto (2021:10-11), paling tidak terdapat enam tipe manajemen konflik, yaitu:

1. *Avoiding*

Individu atau organisasi pada umumnya cenderung menghindari konflik. Berbagai hal sensitif dan yang berpotensi menyebabkan konflik sebisa mungkin dihindari. Ini merupakan cara yang paling efektif menjaga lingkungan terhindar dari konflik terbuka.

2. *Accommodating*

Cara mengumpulkan berbagai pendapat dari banyak pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan mengumpulkan berbagai macam pendapat, maka organisasi dapat mencari jalan keluar dengan tetap mengutamakan kepentingan salah

satu pihak yang berkonflik. Kelemahannya, metode ini masih bisa menimbulkan konflik baru dan perlu dilakukan evaluasi secara berkala.

3. *Compromising*

Compromising cenderung memperhatikan pendapat dan kepentingan semua pihak. Kompromi adalah metode penyelesaian konflik dengan bernegosiasi pada pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari jalan tengah bagi kebaikan bersama. Dengan metode kompromi maka semua pihak yang berkonflik akan menemukan solusi yang saling memuaskan. Metode ini dapat menyelesaikan konflik tanpa menimbulkan konflik yang baru.

4. *Competing*

Competing adalah cara menyelesaikan konflik dengan mengarahkan pihak yang berkonflik untuk saling bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing. Akhirnya salah satu pihak akan ada kalah dan mengalah atas kepentingan pihak lain. Ini merupakan strategi cadangan dan dianggap kurang efektif bila salah satu pihak lebih kuat dari yang lain.

5. *Collaborating*

Collaborating merupakan metode menyelesaikan konflik dengan bekerja sama untuk mendapatkan hasil yang memuaskan karena semua pihak bersinergi dalam menyelesaikan masalah dengan tetap memperhatikan kepentingan semua pihak. Jadi, kepentingan pihak-pihak yang berkonflik tercapai dan menghasilkan *win-win solution*.

6. *Conglomeration (Mixed Type)*

Cara Ini adalah penyelesaian konflik dengan mengombinasikan kelima tipe manajemen konflik di atas. Tipe manajemen konflik ini membutuhkan tenaga, waktu dan pikiran yang besar dalam proses penyelesaian suatu konflik.

Dalam buku *How to Manage Conflict*, Edisi Ketiga Win-Win Solution (2001), terdapat lima pendekatan pada manajemen konflik yang sudah umum diterima. Tidak ada satu pendekatan pun yang efektif untuk semua situasi. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan kemampuan menggunakan setiap gaya sesuai dengan situasi. Diagram di bawah menggambarkan lima gaya penanganan konflik. Orang yang memiliki pengetahuan mengenai semua gaya ini, dapat memilih salah satu yang paling tepat untuk menghadapi suatu situasi konflik. Setelah gaya yang tepat ditentukan, Anda dapat memahami dengan lebih baik motivasi dari pihak-pihak lain yang terlibat dalam konflik.



Gambar 9.1 Diagram 5 Gaya Penanganan Konflik
(Sumber: (Sudarmanto, dkk., 2021))

1. Gaya Kolaborasi

Gaya kolaborasi (kerja sama) adalah gaya menangani konflik sama-sama menang. Orang yang memilih gaya ini mencoba mengadakan pertukaran informasi. Ada keinginan untuk melihat sedalam mungkin semua perbedaan yang ada dan mencari pemecahan yang disepakati semua pihak. Gaya ini erat kaitannya dengan metode memecahkan persoalan dan paling efektif untuk persoalan yang kompleks. Namun, gaya ini tidak efektif bila pihak-pihak yang terlibat konflik tidak punya niat untuk menyelesaikan masalah atau bila waktu terbatas. Kerja sama butuh waktu. Gaya ini bila diaplikasikan pada tahap konflik lebih tinggi dapat menimbulkan kekecewaan karena logika dan pertimbangan rasional sering dikalahkan oleh emosi yang terkait dengan suatu pendirian atau sikap. Gaya kolaborasi menyatukan langkah semua pihak pada upaya mencari pemecahan pada persoalan yang kompleks. Gaya ini tepat digunakan bila orang dan masalah jelas terpisah satu dari yang lain, dan biasanya tidak efektif bila pihak-pihak yang bertikai memang ingin bertengkar. Gaya ini dapat menjadi motivator positif dalam sesi brainstorming atau problem-solving.

2. Gaya Mengikuti Kemauan

Gaya mengikuti Kemauan Orang Lain atau disebut juga placating (memuji), adalah gaya lain untuk mengatasi konflik. Gaya ini menilai orang lain lebih tinggi dan memberikan nilai rendah pada diri sendiri-barangkali mencerminkan rasa rendah diri orang tersebut. Gaya ini juga dapat digunakan dengan sengaja untuk menyanjung-nyanjung orang lain, sehingga membuatnya merasa lebih

tenang dalam menghadapi persoalan bersangkutan. Menggunakan gaya ini untuk memuji orang lain ada manfaatnya, terutama bila posisi Anda secara politis tidak berbahaya dalam perusahaan. Gaya mengikuti kemauan orang lain berusaha menyembunyikan sejauh mungkin perbedaan yang ada antara pihak-pihak terlibat dan mencari titik-titik persamaan. Perhatian yang besar pada kepentingan orang lain menyebabkan seseorang berusaha memuaskan kebutuhan orang lain, dengan mengorbankan hal yang sebenarnya penting bagi dirinya sendiri. Mengikuti kemauan orang lain, bila digunakan secara efektif, dapat memelihara hubungan yang baik. Mengikuti kemauan orang lain yang digunakan secara tak sadar, akan mendorong orang berpandangan enteng bahwa Anda bersikap seperti, Silahkan perlakukan saya sekehendak hati Anda.

3. Gaya Mendominasi

Gaya mendominasi (menonjolkan kemauan sendiri) adalah kebalikan dari gaya mengikuti kemauan orang lain. Gaya ini menekankan kepentingan diri sendiri. Pada gaya mengikuti kemauan orang lain, seseorang mengesampingkan kepentingan dirinya sendiri. Pada gaya mendominasi, kepentingan orang lain tidak digubris sama sekali. Gaya ini efektif bila keputusan perlu segera diambil atau jika persoalan yang dihadapi tidak penting. Gaya ini bisa reaksioner, didorong oleh keinginan menyelamatkan diri sendiri. Ini tercermin dalam aliran filsafat yang mengatakan, "Lebih baik menembak mereka daripada ditembak oleh mereka." Bila suatu persoalan penting, gaya ini akan memaksa pihak lain memusatkan perhatian pada

kebutuhan-kebutuhan yang spesifik. Gaya mendominasi bisa efektif bila ada perbedaan besar dalam tingkat pengetahuan yang dimiliki. Kemampuan menyajikan fakta, menimbang berbagai persoalan, memberikan nasihat yang jitu, dan menggerakkan langkah nyata selama konflik, akan sangat berguna. Namun, langkah yang nyata ada sisi lainnya, yaitu langkah yang salah. Salah menggunakan kekuasaan dapat menghambat sukses di masa datang. Gaya menonjolkan kemauan sendiri juga paling sering dikaitkan dengan sikap preman dan taktik kekerasan.

4. Gaya Menghindari

Gaya menghindari adalah gaya keempat menangani konflik. Orang yang menggunakan gaya ini tidak memberikan nilai yang tinggi pada dirinya atau orang lain. Ini adalah gaya “jangan merusak suasana”. Aspek negatif dari gaya ini adalah melemparkan masalah kepada orang lain atau mengesampingkan masalah. Orang yang menggunakan gaya ini menarik diri dari situasi yang ada dan membiarkan orang lain untuk menyelesaikannya. Bila persoalan yang dihadapi tidak penting, mengulur-ulur waktu dapat mendinginkan suasana suatu cara efektif penggunaan gaya menghindari. Gaya ini juga efektif dalam hal keperluan waktu. Misalnya, ketika rapat direksi, satu mata acara dapat dikemukakan atau ditangguhkan.

5. Gaya Menghindari Mengulur Waktu

Gaya menghindari mengulur waktu, maka gunakan dengan bijaksana. Jika Anda melihat seseorang menggunakannya, itu pertanda ia tidak yakin dan perlu

waktu untuk mempelajari situasi itu. Pastikan ada tindakan nyata bila waktu telah tersedia. Konflik biasanya tidak lenyap dengan berjalannya waktu.

6. Gaya Kompromi

Kompromi adalah gaya lain untuk menangani konflik. Gaya ini digambarkan terletak di tengah-tengah diagram “Lima Gaya Manajemen Konflik” dalam halaman pertama bab ini. Nilai gaya ini tidak tinggi dan juga tidak rendah, tergantung nilai kepentingan orang lain atau kepentingan diri sendiri. Gaya ini berorientasi jalan tengah, karena setiap orang punya sesuatu untuk ditawarkan dan sesuatu untuk diterima. Gaya ini sangat efektif bila kedua belah pihak sama-sama benar, tetapi menghasilkan penyelesaian keliru bila salah satu pihak salah! Gaya kompromi paling efektif bila persoalan yang dihadapi kompleks atau bila kekuasaan berimbang. Kompromi dapat dipilih bila cara-cara lain tidak membuahkan hasil dan kedua belah pihak bersedia menjelaskan pendapat masing-masing dan mencari jalan tengah. Kompromi dapat berarti membagi perbedaan atau bertukar konsesi. Semua pihak jelas harus bersedia mengorbankan sesuatu agar tercapai penyelesaian. Keahlian bernegosiasi dan tawar-menawar adalah pelengkap gaya kompromi. Manfaatnya adalah pihak-pihak yang bersangkutan didorong untuk membicarakan bersama persoalan yang dihadapi dan dengan harapan mendorong mereka mencapai kesepakatan. Mempertahankan sikap netral sangat sulit. Jangan terkejut jika Anda dituduh berpihak, bila Anda menggunakan gaya ini. Perusahaan akan menghadapi kesulitan kalau pekerja terdiri atas pihak yang menang dan pihak yang kalah, karena itu gunakan gaya ini

hanya bila kerugian bagi kedua belah pihak dapat ditekan sekecil-kecilnya.

E. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi Manajemen Konflik.

Adapun penelitian terdahulu mengenai pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Diansyah (2010:64) mengemukakan bahwa Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Diansyah juga didukung penelitian Kurniasari (2013:10) yang mengemukakan bahwa konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan Silaban (2012:18) mengemukakan bahwa tidak ada pengaruh antara konflik yang dilihat dari sumber konflik yaitu komunikasi terhadap kinerja karyawan, pendapat lainnya menyimpulkan bahwa ada pengaruh konflik yang dilihat dari sumber konflik yaitu komunikasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Hasil penelitian Antonius dan Yuniari (2012) mengemukakan bahwa konflik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian yang dilakukan saina (2013:739) dimana salah satu hipotesis menyimpulkan bahwa konflik, stres kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara hipotesis yang lain menyimpulkan bahwa konflik secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan Saina juga didukung penelitian Asfaq, dkk. (2014) mengemukakan bahwa konflik memiliki hubungan negatif dengan kinerja pegawai dan hasil penelitian berbeda yang dilakukan Ahiruddin (2011:86) mengemukakan bahwa konflik berpengaruh positif dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan Ahiruddin juga didukung penelitian RosaPutri (2012) dimana konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain dilakukan kepada karyawan PT. Super Unggas Jaya Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Manajemen Konflik (X1), dan Etos Kerja (X2), berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja (Y) karyawan pada PT. Super Unggas Jaya Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar, baik secara parsial maupun simultan. Adapun sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 orang karyawan dengan menggunakan metode sensus atau sampling jenuh. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan manajemen konflik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja, dengan hasil keseluruhan variabel Manajemen Konflik dan Etos Kerja secara memberikan pengaruh sebesar 64% terhadap Produktivitas Kerja, Sedangkan sisanya sebesar 36% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

STUDI KASUS

Debat singkat dalam sesi *brainstorming* akibat perbedaan ide juga dapat memicu konflik. Sebenarnya, hal ini adalah hal

yang wajar dan pasti terjadi dalam semua kegiatan *brainstorming*. Perdebatan juga menjadi kesempatan bagus untuk membuat ide menjadi lebih baik. Sesama karyawan perlu mengenali ide orang lain, menyuarakan pendapat mereka sendiri, dan kemudian mengumpulkan ide untuk mendapatkan solusi yang terbaik. Jika antara karyawan tidak setuju pada suatu ide proyek, mereka dapat berbicara satu sama lain secara kooperatif memutuskan mufakat bersama menghasilkan hasil dari kolaborasi tersebut.

CARA PENYELESAIANNYA

Contoh konflik saat *brainstorming* sebetulnya tidak terlalu mengkhawatirkan asal dapat dikendalikan. *Brainstorming* sangat baik untuk mencari ide untuk perkembangan perusahaan. Konflik dalam *brainstorming* atau diskusi bisa dikendalikan dengan membangun kepercayaan dan rasa hormat.

Maka, *brainstorming* atau diskusi tetap bisa dilakukan dengan meminimalisir potensi dampak negatif pada karyawan, budaya perusahaan, dan produktivitas. Membangun budaya terbuka dengan komunikasi efektif, di mana karyawan cukup cerdas secara emosional untuk memahami pemicu emosional dalam mereka sendiri dan menghargai perasaan orang lain adalah kunci terjalannya *brainstorming* yang sehat.

Sumber: <https://mamikos.com/info/contoh-konflik-dalam-negosiasi-pljr/>



Bab 10

KEDISIPLINAN KERJA

A. PENGERTIAN DISIPLIN KERJA

Disiplin berasal dari akar kata *disciple* yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk membentuk seseorang melakukan aktivitas menjadi lebih baik. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, di gunakan terutama untuk memotivasi karyawan agar dapat mendisplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan produktivitas perusahaan terjaga.

Kurangnya moral dan pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak Indisipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pemimpin sebaiknya memberikan program orientasi kepada tenaga karyawan yang baru pada hari pertama mereka bekerja, karena karyawan tidak dapat di harapkan bekerja dengan baik dan patuh, apabila peraturan/prosedur atau kebijakan yang ada tidak di ketahui, tidak jelas atau tidak di jalankan sebagai mana mestinya.

Menurut Thoha (2005: 76) disiplin adalah ketetapan dalam melaksanakan tugas kerja atau lebih menekankan pada output. Dan Menurut Nitisimito (2002: 199) disiplin adalah tepat diartikan sebagai sifat, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai

dengan perbuatan diri organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dalam pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Disiplin sebagai suatu sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Kedisiplinan terbentuk bukan hanya dari suatu keterpaksaan tetapi harus dari kesadaran seseorang sehingga pelaksanaannya disiplin tidak hanya karena adanya hukuman bagi si pelanggar namun terbentuk dari adanya rasa tanggung jawab yang di miliki orang tersebut. Dengan terbentuk rasa disiplin dalam diri setiap orang, maka hal tersebut dapat meningkatkan gairah kerja dan tujuan organisasi maupun individu akan terlaksana dengan baik.

Sikap disiplin harus diterapkan dalam melakukan pekerjaan. Adapun yang di maksud dengan kerja yaitu kegiatan dalam melakukan sesuatu dan orang yang kerja ada kaitannya dengan mencari nafkah atau bertujuan untuk mendapatkan imbalan atas prestasi yang telah di berikan kepada organisasi. Untuk mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan, maka diperlukan adanya disiplin kerja.

Disiplin dalam kaitannya dengan pekerjaan adalah ketaatan melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau di harapkan oleh suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau di harapkan oleh suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan aturan-aturan mewajibkan atau di harapkan oleh

suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar.

Disiplin di tempat kerja merupakan hal yang wajib dilakukan oleh seluruh jajaran karyawan di perusahaan baik dari level jabatan bawah hingga level jabatan teratas. Menurut Soegeng Prijodarminto dalam Tsauri (2013:128) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah disiplin sebagai kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian perilaku dalam kehidupannya. Perilaku itu tercipta melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman.

Manurut Malayu S.P. Hasibuan dalam Farida, Umi & Sri Hartono (2016:41) mengatakan “Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku”. Pendapat yang lebih spesifik diungkapkan oleh Bedjo Siswanto (1995) yaitu “Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap patuh, menghormati, menghargai dan taat terhadap peraturan peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Menurut T. Hani Handoko, dalam Farida, Umi & Sri Hartono (2016:42) mengemukakan pendapat sebagai berikut Disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar standar organisasi. Menurut Rivai dalam Farida, Umi & Sri Hartono (2016:42). Disiplin kerja adalah suatu alat yang

digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dapat disimpulkan bahwa, *disiplin kerja adalah sikap atau perilaku individu yang taat mengikuti peraturan kerja yang disepakati bersama dalam suatu organisasi serta dijalankan penuh dengan kesadaran akan tanggung jawab.*

B. PRINSIP DISIPLIN KERJA

Dalam disiplin kerja seseorang karyawan harus memiliki prinsip yang kuat agar kinerja individu bisa maksimal. Menurut Tsauri, S. (2013:131-132) ada beberapa prinsip yang harus di pegangdalam disiplin kerja yaitu:

1. Pemimpin Mempunyai Perilaku Positif

Untuk dapat menjalankan disiplin yang baik dan benar, seorang pemimpin harus dapat menjadi role model/panutan bagi bawahannya. Oleh karena itu seorang pimpinan harus dapat mempertahankan perilaku yang positif sesuai dengan harapan staf.

2. Penelitian yang Cermat

Dampak dari tindakan indisipliner cukup serius, pimpinan harus memahami akibatnya. Data di kumpulkan secara faktual, dapatkan informasi dari staf yang lain, tanyakan secara pribadi rangkaian pelanggaran yang telah di lakukan, analisa, dan bila perlu minta pendapat dari pimpinan lainnya.

3. Kesegaran

Pimpinan harus peka terhadap yang dilakukan oleh bawahan sesegera mungkin dan harus di atasi dengan cara yang bijaksana. Karena, bila di biarkan menjadi kronis, pelaksanaan disiplin yang akan di tegakkan dapat di anggap lemah, tidak jelas, dan akan mempengaruhi hubungan kerja dalam organisasi tersebut.

4. Lindungi

Kerahasiaan (*privacy*). Tindakan indisipliner akan mempengaruhi ego staf, oleh karena itu akan lebih baik apabila permasalahan didiskusikan secara pribadi, pada ruangan tersendiri dengan suasana yang rileks dan tenang. Kerahasiaan harus tetap dijaga karena mungkin dapat mempengaruhi masa depannya.

5. Fokus pada Masalah

Pimpinan harus dapat melakukan penekanan pada kesalahan yang dilakukan bawahan dan bukan pada pribadinya, kemukakan bahwa kesalahan yang dilakukan tidak dapat dibenarkan.

6. Peraturan

Dijalankan secara konsisten. Peraturan dijalankan secara konsisten, tanpa pilih kasih. Setiap pegawai yang bersalah harus dibina sehingga mereka tidak merasa dihukum dan dapat menerima sanksi yang dilakukan secara wajar.

7. Fleksibel

Tindakan disipliner ditetapkan apabila seluruh informasi tentang pegawai telah di analisa dan

dipertimbangkan. Hal yang menjadi pertimbangan antara lain adalah tingkat kesalahannya, prestasi pekerjaan yang lalu, tingkat kemampuannya dan pengaruhnya terhadap organisasi.

8. Mengandung

Nasihat. Jelaskan secara bijaksana bahwa pelanggaran yang dilakukan tidak dapat diterima. File pegawai yang berisi catatan khusus dapat digunakan sebagai acuan, sehingga mereka dapat memahami kesalahannya.

9. Tindakan

Konstruktif. Pimpinan harus yakin bahwa bawahan telah memahami perilakunya bertentangan dengan tujuan organisasi dan jelaskan kembali pentingnya peraturan untuk staf maupun organisasi. Upayakan agar staf dapat merubah perilakunya sehingga tindakan indisipliner tidak terulang lagi.

10. *Follow Up* (Evaluasi)

Pimpinan harus secara cermat mengawasi dan menetapkan apakah perilaku bawahan sudah berubah. Apabila perilaku bawahan tidak berubah, pimpinan harus melihat kembali penyebabnya dan mengevaluasi kembali batasan akhir tindakan indisipliner.

C. TUJUAN DISIPLIN KERJA

Menurut Farida, U & S. Hartono (2016:43) Tujuan kedisiplinan kerja adalah untuk mencapai suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang berlaku dan berinisiatif untuk melakukan suatu

tindakan yang perlu, seandainya tidak ada perintah dari instruktur atau pimpinan. Tujuan disiplin juga untuk mengurus atau mengarahkan tingkah laku pada relasi yang harmonis dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Tujuan dari disiplin adalah mendorong karyawan untuk menjadi perilaku yang bijaksana di lingkungan kerja. Adapun menurut Aryanto dalam Tsauri (2013:134-135) menjelaskan tujuan dari disiplin kerja adalah:

1. Sarana membentuk sikap kendali diri yang positif. Dalam suatu organisasi menginginkan karyawannya mempunyai sikap kendali diri yang positif. Oleh karena itu, seseorang akan berupaya mendisiplinkan dirinya tanpa ada aturan yang memaksakan.
2. Pengendalian kerja. Untuk menciptakan pelaksanaan bekerja secara efektif dan sesuai tujuan sebuah perusahaan, maka dilaksanakan pengendalian kerja berupa tata tertib yang diterapkan oleh perusahaan tersebut.
3. Perbaikan sikap. Untuk melakukan perbaikan sikap dapat dilaksanakan melalui pelatihan, pemberlakuan sanksi, dan orientasi yang diperlukan oleh karyawan. Tujuan disiplin akan terlaksana jika terdapat kesadaran dari diri sendiri untuk melakukannya.

Selain itu menurut Sastrohadiwirjo (2002: 292) Tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah untuk memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan perusahaan, secara khusus tujuan pembinaan disiplin kerja antara lain:

1. Agar para tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan

- perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 5. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

D. HAL PENUNJANG DISIPLIN KERJA

Menurut Alex S. Nitisemito dalam Tsauri (2013:138) ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan karyawan yaitu:

1. Ancaman

Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang kita harapkan.

2. Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.

3. Ketegasan

Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

4. Partisipasi

Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.

5. Tujuan dan Kemampuan

Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan dari karyawan.

6. Keteladanan

Pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

E. TIPE DISIPLIN KERJA

Pendisiplinan pegawai merupakan suatu bentuk pelatihan yang memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara sukarela

bekerja secara kooperatif dengan pegawai lainnya. Tindakan disiplin suatu organisasi merupakan wujud dari pembinaan disiplin kerja. Tindakan pendisiplinan merupakan upaya untuk menghindari terjadinya pelanggaran-pelanggaran. Menurut pendapat T. Hani Handoko dalam Tsauri (2013:140-141) Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali. Ada 3 tipe disiplin yaitu:

1. Disiplin Preventif yaitu: kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
2. Disiplin Korektif yaitu: kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplin
3. Disiplin Progresif yaitu: kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif ini agar karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapat hukuman yang lebih serius.

Berikut ini adalah tipe-tipe disiplin kerja menurut Veitzal Rivai dalam Tsauri (2013-141):

1. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

2. Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Anwar Prabu dalam Tsauri (2013-141) membagi tipe-tipe disiplin kerja menjadi dua jenis, yaitu:

1. Disiplin preventif adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.
2. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu perusahaan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan-peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

F. HUKUMAN DAN DISIPLIN KERJA

Pemberian hukuman dalam upaya penegakan disiplin itu sendiri sangat di perlukan Winardi dalam Tsauri (2013-145-146) mengatakan bahwa untuk mengajukan disiplin harus terdapat

sejumlah peraturan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tindakan, seperti:

1. Peraturan-peraturan perusahaan yang mencakup sejumlah hukum bagi pihak yang melanggarnya.
2. Ketentuan-ketentuan yang di berikan pada pekerja tentang apa yang di harapkan dari mereka.
3. Prosedur-prosedur perusahaan *feed back* yang memberitahukan kepada mereka bagaimana hasil pekerjaan mereka di bandingkan dengan standar-standar yang di harapkan.
4. Penelitian objektif tentang kasus individual sebelum diadakan tindakan-tindakan penertiban.
5. Konsultasi yang disertai penerapan-penerapan sanksi yang cepat apabila dianggap perlu.

Bedjo Siswanto dalam Tsauri (2013-145-146) mengemukakan bahwa secara umum sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan.

1. Sanksi Disiplin Berat, misalnya:
 - a. Demosi jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang di berikan sebelumnya.
 - b. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk di jadikan sebagai tenaga kerja biasa yang memegang jabatan.
 - c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri pegawai yang bersangkutan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat sebagai pegawai dalam organisasi atau perusahaan tersebut

2. Sanksi Disiplin Sedang, misalnya:
 - a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah di rancang sebagaimana pegawai lainnya.
 - b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya di berikan, baik itu harian, mingguan, atau bulanan.
 - c. Penundaan program promosi bagi pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.
3. Sanksi Disiplin Ringan, misalnya:
 - a. Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Pernyataan puas secara tertulis.

Yang memiliki wewenang penuh dalam pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin kerja dalam manajemen puncak. Akan tetapi pada kenyataannya hal tersebut dapat di delegasikan kepada manajer pegawai. Top manajer maupun manajer dalam melaksanakan tugasnya selalu berpedoman pada peraturan pemerintah maupun undang-undang ketenaga kerjaan

G. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG KEDISIPLINAN KERJA

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi Kedisiplinan Kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2017) dengan judul “Analisis Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Hariara

Medan” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jenis-jenis disiplin dan peraturan disiplin yang dilaksanakan pada PT. Hariara Medan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan teknik pengumpulan data terdiri dari observasi dan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian peneliti menunjukkan bahwa jenis disiplin yang dilaksanakan oleh PT. Hariara Medan berupa disiplin preventif terdiri dari peraturan waktu kerja, peraturan berpakaian dan etika dalam bekerja, peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit lain dan hal-hal apa saja yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan pada saat melaksanakan pekerjaan

Penelitian lainnya dilakukan oleh Ghofur (2018) dengan judul “Analisis Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada PT. Red Bean Indonesia Jakarta” Metode penelitian pada penelitian ini adalah kualitatif. Subjek penelitian ini yaitu karyawan PT. Red Bean Indonesia Jakarta. Yang berjumlah 28 karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah angket dan dokumentasi. Tujuan penelitian yaitu, untuk mengetahui hasil Analisis Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada PT. Red Bean Indonesia Jakarta. Hasil Analisis Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada PT. Red Bean Indonesia Jakarta adalah baik 18 karena memiliki nilai total 41,32 dengan rata-rata 4,13. Kategori Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada PT. Red Bean Indonesia Jakarta adalah baik.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Chandra, dkk. (2019) dengan judul “Analisis Kedisiplinan Karyawan PT. Total Jaya International” Penelitian ini menggunakan metode kualitatif

deskriptif dan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara terstruktur, metode analisis data model Miles dan Huberman terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Total Jaya Lubuk Pakam Internasional telah menetapkan aturan. Diantaranya adalah jam masuk/keluar kerja, jam istirahat dan jam kerja disiplin dalam menggunakan peralatan kantor. Kesimpulan dari penelitian ini adalah disiplin karyawan pada PT. Total Jaya Internasional Lubuk Pakam masih kurang dan perlu ditingkatkan disiplin waktu dan disiplin kerja.

STUDI KASUS

Pemerintah pada tahun 2014 ini telah memecat sejumlah pegawai negeri sipil (PNS) dari berbagai instansi pusat maupun daerah, karena melanggar Peraturan pemerintah No. 53/2010 tentang Disiplin PNS. "Ini menunjukkan bahwa pemerintah makin tegas dan serius dalam menangani indiscipliner pegawai," kata Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPANRB) Azwar Abubakar usai memimpin sidang Badan Pertimbangan Kepegawaian (BAPEK) di Jakarta, Rabu (12/3).

MenPANRB Azwar Abubakar mengatakan di awal tahun ini, BAPEK telah menggelar sidang untuk mengambil keputusan terhadap 54 kasus dari berbagai instansi pusat maupun daerah. Dari 54 kasus yang disidangkan, 45 kasus diantaranya akibat PNS tidak masuk kerja 46 hari atau lebih.

Selaku Ketua BAPEK, Menteri PANRB mengatakan bahwa keputusan yang diambil dalam sidang ini merupakan keputusan tingkat kedua, setelah sebelumnya ada keputusan dari pejabat pembina kepegawaian (PPK). "Keputusan BAPEK ada yang

memperkuat keputusan PPK, ada yang memperingan, ada yang diubah, ada juga yang dipending,” kata Azwar.

Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Eko Soetrisno, yang mendampingi MenPANRB selaku Sekretaris BAPEK, menambahkan, tahun 2013 BAPEK menangani 246 kasus PNS yang telah diberi sanksi oleh PPK. Dari kasus sebanyak itu, kasus terbanyak juga gara-gara tidak masuk kerja. Sejak diberlakukannya PP No. 53/2010 tentang Disiplin PNS, makin banyak pegawai yang tidak disiplin harus menerima risiko. “Sanksi atas pelanggaran disiplin ini mulai dari teguran sampai pemberhentian,” ujar Eko menambahkan.

Selain pelanggaran disiplin, kasus lain yang diberikan sanksi antara lain tindakan asusila, kumpul kebo, mencemarkan martabat bangsa, pemerintah, pemalsuan dokumen, penyalahgunaan wewenang. “Ada juga yang menggunakan ijasah palsu, ada juga yang menjadi calo PNS,” tambahnya.

Dari 54 kasus PNS yang diberhentikan oleh PPK, BAPEK mengabulkan 38 kasus untuk diberhentikan, baik dengan hormat, tidak dengan hormat, maupun pemberhentian atas permintaan sendiri.

Adapun kasus lainnya, ada yang dipending, ada juga yang diperingan dari pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri (PDHTAPS) menjadi turun pangkat dan lain-lain.

“Namun untuk kasus pelanggaran akibat tidak masuk kerja, semuanya tetap diberhentikan. Misalnya, yang semula diputuskan pemberhentian tidak dengan hormat, menjadi

pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri,” kata Azwar.

Menteri menambahkan, meskipun sudah diputus oleh PPK dan BAPEK, PNS masih punya kesempatan untuk melakukan banding ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN), sekiranya tidak puas dengan keputusan tingkat pertama dan kedua.

KASN Tebentuk Juni

Menjawab wartawan, meskipun sudah lahir Undang-Undang No. 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), nantinya BAPEK tetap menjalankan tugasnya seperti saat ini. Kalaupun sudah dibentuk Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), perannya berbeda. “KASN melakukan monitoring dan evaluasi untuk memastikan manajemen kepegawaian berjalan sesuai dengan sistem merit,” katanya.

Pemerintah menargetkan bisa membentuk Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) pada Juni tahun ini, atau sebulan dari amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). (WID/Humas MenPANRB/ES).

Sumber: <https://www.kominfo.go.id/content/detail/3903/pns-bolos-puluhan-dipecat/0/berita>



Bab 11

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

A. PENGERTIAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Pada setiap aktivitas pekerjaan selalu ada resiko kegagalan (*risk of failures*), baik itu disebabkan perencanaan yang kurang sempurna, pelaksanaan yang kurang cermat, maupun akibat yang tidak disengajan seperti keadaan cuaca, bencana alam, dll. Salah satu risiko pekerjaan yang terjadi adalah adanya kecelakaan kerja. Saat kecelakaan kerja (*work accident*) terjadi, seberapapun kecilnya, akan mengakibatkan efek kerugian (*loss*) baik dari sisi individu maupun perusahaan, oleh karena itu sebaik mungkin kecelakaan potensi kecelakaan kerja harus dicegah atau setidaknya dikurangi dampaknya.

Penanganan masalah keselamatan kerja di dalam sebuah perusahaan harus dilakukan secara serius oleh seluruh komponen pelaku usaha, tidak bisa secara parsial dan diperlakukan sebagai bahasan-bahasan marginal dalam perusahaan. Urusan K3 bukan hanya urusan EHS Officer saja, mandor saja atau direktur saja, tetapi harus menjadi bagian dan urusan semua orang yang ada di lingkungan pekerjaan. Urusan K3 tidak hanya sekedar pemasangan spanduk, poster dan semboyan, lebih jauh dari itu K3 harus menjadi nafas setiap pekerja yang berada di tempat kerja. Kuncinya adalah kesadaran akan adanya risiko bahaya dan perilaku yang merupakan

kebiasaan untuk bekerja secara sehat dan selamat (Triyono, M., B dkk. 2014).

Keselamatan dan kesehatan kerja menurut ILO (International Labour Organization) adalah suatu upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan derajat kesejahteraan fisik, mental, dan sosial bagi pekerja di semua jabatan. Dalam pelaksanaan K3 di suatu perusahaan ada tiga faktor hal yang menjadi dasar pertimbangan. Tiga faktor tersebut adalah sebagai berikut (Moekijat 2004):

1. Berdasarkan perikemanusiaan. Pertama-tama para manajer akan mengadakan pencegahan kecelakaan kerja atas dasar perikemanusiaan yang sesungguhnya. Mereka melakukan demikian untuk mengurangi sebanyak-banyaknya rasa sakit dari pekerjaan yang diderita luka serta efek terhadap keluarga.
2. Berdasarkan Undang-Undang. Ada juga alasan mengadakan program keselamatan dan kesehatan kerja berdasarkan Undang-undang, bagi sebagian mereka yang melanggarnya akan dijatuhi hukuman denda.
3. Berdasarkan alasan ekonomi untuk sadar keselamatan kerja karena biaya kecelakaan dampaknya sangat besar bagi perusahaan.

Lebih baik perusahaan mengadakan pencegahan untuk menjalankan keselamatan dan kesehatan kerja, daripada mengeluarkan biaya yang banyak karena perusahaan lalai menjaga K3 di lingkungan kerja. Tiga faktor tersebut sangat penting mengingat keselamatan dan kesehatan kerja merupakan salah satu fungsi operasional pemeliharaan tenaga kerja. Selain pemeliharaan tenaga kerja, keselamatan dan kesehatan kerja juga memiliki lingkup yang cukup luas karena juga tidak hanya memerhatikan

karyawan namun juga memerhatikan orang lain (kontraktor, pemasok, pengunjung, dan tamu) yang ada di perusahaan.

Menurut Enny, M. (2019:1) Keselamatan kerja adalah kondisi dimana para pekerja selamat, tidak mengalami kecelakaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, pelaksanaan pekerjaan berlangsung secara normal tidak terganggu oleh kecelakaan kerja, tenaga kerja dapat menciptakan kinerja yang direncanakan. Agar hal tersebut dapat tercipta perusahaan/organisasi perlu melaksanakan manajemen keselamatan kerja yang merupakan bagian integral dari manajemen perusahaan/organisasi.

Menurut Enny, M. (2019:2) Kesehatan kerja adalah penerapan ilmu kesehatan/kedokteran di bidang ketenagakerjaan yang bertujuan untuk mencegah penyakit yang timbul akibat kerja dan mempertahankan dan meningkatkan kesehatan para pekerja/buruh untuk meningkatkan kinerja mereka. Kesehatan kerja berkaitan dengan penyakit yang diderita oleh seorang pekerja sebagai akibat aktivitas melaksanakan pekerjaannya. Kecelakaan kerja seperti terjatuh, terbakar karena melaksanakan pekerjaan bukan merupakan penyakit kerja (*occupational disease*) tapi merupakan kecelakaan kerja. Penyakit kerja lebih diderita oleh para pekerja dan kurang nyata pada masyarakat umum. Misalnya, seorang buruh yang tugasnya memasang asbes dalam bangunan dapat terserang kanker paru-paru, disini kanker paru-paru merupakan penyakit kerja. Akan tetapi, ada orang yang terjangkit kanker paru-paru karena perokok berat; dalam kasus kedua tersebut kanker paru-paru bukan penyakit kerja.

Tenaga kerja harus dilindungi dari risiko pekerjaan seperti risiko fisik (ergonomic, bising, panas, dingin, getaran, radiasi dan

debu), risiko kimia, biologi (radiasi dan terkontaminasi bahan kimia dan kuman) serta stres karena beban kerja. Kesehatan kerja merupakan upaya dari perusahaan, pemerintah dan para pekerja/buruh sendiri untuk mencegah para pekerja/buruh mendapatkan penyakit karena melaksanakan pekerjaannya. Pekerjaan banyak jenisnya, ada yang risikonya tinggi, sedang atau rendah yang mengakibatkan penyakit yang tidak dikehendakinya. Usaha kesehatan kerja meliputi:

1. Mencegah timbulnya gangguan kesehatan fisik dan jiwa bagi para pekerja ketika melaksanakan perkerjanya.
2. Mengobati penyakit yang diderita para pekerja baik yang disebabkan oleh melaksanakan pekerjaan dan akibat kehidupan di lingkungan sosialnya.
3. Memelihara dan mengembangkan kesehatan para pekerja untuk meningkatkan produktivitasnya.
4. Mencegah akibat buruk dari pekerjaan yang dapat menimbulkan penyakit bagi para pekerja dengan penggunaan alat-alat dan mesin-mesin yang aman (Enny, M. 2019:3)

Filosofi dasar Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah melindungi keselamatan dan kesehatan para pekerja dalam menjalankan pekerjaannya, melalui upaya-upaya pengendalian semua bentuk potensi bahaya yang ada di lingkungan tempat kerjanya. Bila semua potensi bahaya telah dikendalikan dan memenuhi batas standar aman, maka akan memberikan kontribusi terciptanya kondisi lingkungan kerja yang aman, sehat, dan proses produksi menjadi lancar, yang pada akhirnya akan dapat menekan risiko kerugian dan berdampak terhadap peningkatan produktivitas.

Menurut Sucipto (2014:2) dalam (Sihotang, Tobing, and Lumbantoruan 2016) Keselamatan dan Kesehatan Kerja adalah Suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmaniah dan rohaniah tenaga kerja pada khususnya, dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budaya untuk menuju masyarakat adil dan makmur.

Menurut Mangkumanegara (2017:161) Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Sedangkan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang berarti bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) yakni aktivitas yang menanamkan pekerja mendapatkan kondisi pekerjaan yang sehat dan aman, terbebasnya dari penyakit baik gangguan baik secara mental ataupun fisik akibat kerja dengan memberikan pelatihan, pembinaan, pengawasan pada tugas yang dijalankan pekerja dan pemberian bantuan kepada karyawan berdasarkan peraturan yang tertanam di perusahaan (Mathis & Jackson, 2011).

Selanjutnya Keselamatan dan Kesehatan kerja menurut Marwansyah (2012) diartikan sebagai perlindungan yang diberikan kepada pekerja dari luka akibat kecelakaan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sinambela (2016:364) Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merujuk pada kondisi fisiologi fisik dan psikologi tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang disediakan oleh organisasi. Apabila suatu organisasi melakukan berbagai tindakan K3 dengan efektif dapat dipastikan berkurangnya pegawai yang akan menderita cedera. K3 menurut UU Nomor 1 Tahun 1970 adalah

suatu kondisi dalam pekerjaan yang sehat dan aman baik itu bagi pekerjaannya, perusahaan maupun bagi masyarakat dan lingkungan sekitar pabrik atau tempat kerja tersebut.

Dapat disimpulkan juga bahwa, “*Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah Suatu prinsip upaya menanamkan kesadaran bagi individu maupun organisasi agar aman dan selamat baik secara jasmaniah maupun rohaniyah di lingkungan kerja.*”

Secara filosofi, keselamatan dan kesehatan kerja diartikan sebagai sebuah pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan: tenaga kerja dan manusia pada umumnya (baik jasmani maupun rohani), hasil karya dan budaya menuju masyarakat adil, makmur dan sejahtera. Sedangkan ditinjau dari keilmuan, keselamatan dan kesehatan kerja diartikan sebagai suatu ilmu pengetahuan dan penerapannya dalam upaya mencegah kecelakaan, kebakaran, peledakan, pencemaran, penyakit, dan sebagainya (Tryono, dkk., 2014).

Keselamatan (*safety*) diartikan sebagai upaya-upaya yang ditujukan untuk melindungi pekerja; menjaga keselamatan orang lain; melindungi peralatan, tempat kerja dan bahan produksi; menjaga kelestarian lingkungan hidup dan melancarkan proses produksi.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam keselamatan (*safety*).

1. Mengendalikan kerugian dari kecelakaan (*control of accident loss*)
2. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan resiko yang tidak bisa diterima (*the ability to identify and eliminate unacceptable risks*)

Kesehatan (health) diartikan sebagai derajat/tingkat keadaan fisik dan *psikologi individu* (*the degree of physiological and psychological well being of the individual*). Secara umum, pengertian dari kesehatan adalah upaya-upaya yang ditujukan untuk memperoleh kesehatan yang setinggi-tingginya dengan cara mencegah dan memberantas penyakit yang diidap oleh pekerja, mencegah kelelahan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Menurut International Association of Safety Professional dalam Triyono (2014), Filosofi K3 terbagi menjadi 8 filosofi yaitu:

1. *Safety is an ethical responsibility*. K3 adalah tanggung jawab moral/etik. Masalah K3 hendaklah menjadi tanggung jawab moral untuk menjaga keselamatan sesama manusia. K3 bukan sekedar pemenuhan perundangan atau kewajiban.
2. *Safety is a culture, not a program*. K3 bukan sekedar program yang dijalankan perusahaan untuk sekedar memperoleh penghargaan dan sertifikat. K3 hendaklah menjadi cerminan dari budaya dalam organisasi.
3. *Management is responsible*. Manajemen perusahaan adalah yang paling bertanggung jawab mengenai K3. Sebagian tanggung jawab dapat dilimpahkan secara beruntun ke tingkat yang lebih bawah.
4. *Employee must be trained to work safety*. Setiap tempat kerja, lingkungan kerja, dan jenis pekerjaan memiliki karakteristik dan persyaratan K3 yang berbeda. K3 harus ditanamkan dan dibangun melalui pembinaan dan pelatihan.
5. *Safety is a condition of employment*. Tempat kerja yang baik adalah tempat kerja yang aman. Lingkungan kerja yang menyenangkan dan serasi akan mendukung tingkat keselamatan. Kondisi K3 dalam perusahaan adalah pencerminan dari kondisi ketenagakerjaan dalam perusahaan.

6. *All injuries are preventable*. Prinsip dasar dari K3 adalah semua kecelakaan dapat dicegah karena kecelakaan ada sebabnya. Jika sebab kecelakaan dapat dihilangkan maka kemungkinan kecelakaan dapat dihindarkan.
7. *Safety program must be site specific*. Program K3 harus dibuat berdasarkan kebutuhan kondisi dan kebutuhan nyata di tempat kerja sesuai dengan potensi bahaya sifat kegiatan, kultur, kemampuan finansial, dll. Program K3 dirancang spesifik untuk masing-masing organisasi atau perusahaan.
8. *Safety is good business*. Melaksanakan K3 jangan dianggap sebagai pemborosan atau biaya tambahan. Melaksanakan K3 adalah sebagai bagian dari proses produksi atau strategi perusahaan. Kinerja K3 yang baik akan memberikan manfaat terhadap bisnis perusahaan.

B. TUJUAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) dalam PP No. 50/2012 menafsirkan pemahaman K3 adalah upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk menjamin kesehatan serta keselamatan pekerja dari ancaman bahaya pekerjaan melalui aktivitas pencegahan kecelakaan dan pencegahan penyakit akibat pekerjaan". Menurut Marwansyah (2012) program K3 mempunyai maksud tersendiri yang diuraikan sebagai berikut.

1. Setiap orang dalam perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mendukung keselamatan kerja atas upaya perusahaan menciptakan lingkungan psikologis dan sikap mendukung keselamatan dalam bekerja:
2. Penciptaan dan pemeliharaan lingkungan kerja yang aman.

Sedangkan Hartantik (2014) menguraikan maksud dari program K3 yaitu:

1. Aktivitas penjaminan kesehatan fisik dan sosial serta keselamatan bagi para pekerja di perusahaan
2. Pekerja memakai peralatan, perlengkapan, mesin dengan baik
3. Hasil produksi diproteksi secara aman
4. Pegawai dijamin mendapatkan perlindungan/proteksi dan kesehatan gizi yang baik
5. Produktivitas kerja serta motivasi dalam kerja dapat ditingkatkan
6. Terbebasnya dari gangguan kesehatan yang diakibatkan pekerjaan
7. Membuat pegawai merasa aman dan nyaman karena terlindungi dari kondisi bahaya.

Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja menurut Mangkunegara (2017:162) adalah sebagai berikut:

1. Agar setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial, dan psikologis
2. Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya
3. Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai
4. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya dan seefektif mungkin
5. Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja
6. Agar meningkatkan kegairahan, keserasian, dan partisipasi kerja

7. Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja.

Begitu pula dengan Tarwaka (2015) yang menjelaskan K3 memiliki tujuan untuk membuat kondisi perusahaan memiliki pegawai dalam keadaan yang sehat sehingga merasa aman dari ancaman bahaya serta resiko pekerjaan. Program kesehatan dan keselamatan kerja memiliki tujuan akhir yaitu tidak terdapat angka kecelakaan, angka cedera atau penyakit yang timbul akibat kerja sebagai upaya memberikan kesejahteraan yang menyeluruh bagi karyawan.

C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESELAMATAN KERJA

Menurut Enny, M. (2019:8), keselamatan kerja merupakan prioritas yang harus dilakukan di banyak perusahaan. Bahkan banyak perusahaan yang memberikan sanksi tegas kepada karyawan yang tidak membuat program keselamatan kerja secara baik. Akhirnya perusahaan yang memiliki program keselamatan yang baiklah yang akan mampu meminimalkan risiko yang dihadapi. Berikut ini akan diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi keselamatan kerja karyawan yaitu:

1. Kelengkapan Peralatan Kerja

Artinya adalah bahwa peralatan keselamatan kerja yang lengkap sangat diperlukan. Artinya makin lengkap peralatan keselamatan kerja yang dimiliki, maka keselamatan kerja makin baik demikian pula sebaliknya jika perlengkapan keselamatan kerja tidak lengkap atau kurang, maka keselamatan kerja juga tidak ikut terjamin.

2. Kualitas Peralatan Kerja

Disamping lengkap peralatan kerja yang dimiliki juga harus diperhatikan kualitas dari perlengkapan keselamatan kerja. Kualitas dari peralatan keselamatan kerja akan mempengaruhi keselamatan kerja itu sendiri.

3. Kedisiplinan Karyawan

Artinya hal berkaitan dengan perilaku karyawannya dalam menggunakan dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Karyawan yang kurang disiplin dalam menggunakan perlengkapan keselamatan kerja, maka keselamatan kerjanya makin tak terjamin.

4. Ketegasan Pimpinan

Artinya dalam hal ini ketegasan pimpinan dalam menerapkan aturan penggunaan peralatan keselamatan kerja. Makin tidak disiplinnya pimpinan untuk mengawasi dan menindak anak buahnya yang melanggar ketentuan digunakannya perlengkapan kerja maka akan berpengaruh terhadap keselamatan kerja karyawannya.

5. Semangat Kerja

Artinya dengan peralatan keselamatan kerja yang lengkap, baik dan sempurna maka akan memberikan semangat kerja yang tinggi. Hal ini disebabkan karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja.

6. Motivasi Kerja

Artinya sama dengan semangat kerja, motivasi karyawan untuk bekerja juga akan kuat jika peralatan

keselamatan kerja yang lengkap, baik dan sempurna. Demikian pula sebaliknya jika peralatan keselamatan kerja tidak lengkap, baik dan sempurna maka motivasi kerja karyawan juga akan lemah.

7. Pengawasan

Artinya setiap karyawan harus diawasi dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Jika tidak diawasi banyak karyawan yang melanggar. Hal ini tentu akan mempengaruhi keselamatan kerjanya, terutama bagi mereka yang tidak terawasi secara baik. Pengawasan dapat dilakukan oleh pimpinan atau menggunakan peralatan seperti CCTV di tempat-tempat tertentu.

8. Umur Alat Kerja

Artinya umur dari peralatan kerja juga akan mempengaruhi keselamatan kerja karyawan. Peralatan kerja yang sudah melewati umur ekonomisnya maka membahayakan keselamatan kerja karyawan, demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu sebaiknya peralatan yang sudah lewat umur ekonomisnya harus diganti dengan yang baru, sekalipun masih terlihat baik.

D. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESEHATAN KERJA

Menurut Enny, M. (2019:11), fisik yang sehat merupakan idaman seluruh karyawan. Demikian juga perusahaan, akan merasa senang jika karyawan perusahaan sehat semua, karena akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Kesehatan kerja karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor. Perusahaan

juga harus mengelola faktor-faktor penyebab tersebut, sehingga kesehatan karyawan tetap terjaga. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesehatan kerja karyawan yaitu:

1. Udara

Artinya, kondisi udara diruangan tempat bekerja harus membuat karyawan tenang dan nyaman. Kualitas udara sangat mempengaruhi kesehatan karyawan seperti panas atau berdebu. Solusi yang perlu diberikan kepada karyawan adalah penutup mulut untuk kondisi udara yang berdebu.

2. Cahaya

Artinya, Kualitas cahaya diruangan juga akan sangat mempengaruhi kesehatan karyawan. Pada ruangan yang terlalu gelap atau cahayanya kurang tentu akan merusak kesehatan karyawan, terutama kesehatan mata.

3. Kebisingan

Artinya, suara yang ada didalam suatu ruangan atau lokasi bekerja. Ruangan yang terlalu berisik atau bising tentu akan mempengaruhi kualitas pendengaran. Untuk itu perlu dibuatkan ruangan yang kedap suara, atau disediakan penutup telinga sehingga pendengaran karyawan tidak terganggu.

4. Aroma Berbau

Artinya untuk ruangan yang memiliki aroma yang kurang sedap maka kesehatan akan sangat terganggu. Aroma yang dikeluarkan dari zat-zat tertentu yang membahayakan, misalnya zat kimia, akan mempengaruhi

kesehatan karyawan. Oleh karena itu perlu dipersiapkan masker agar terhindar dari bau yang kurang sedap atau membahayakan tersebut.

5. Layout Ruangan

Artinya, Tata letak ruangan sangat mempengaruhi kesehatan karyawan, misalnya tata letak kursi, meja serta peralatan lainnya. Oleh karena itu agar karyawan tetap sehat faktor layout ruangan perlu diperhatikan, misalnya penempatan tempat pembuatan limbah atau sampah.

E. PENYEBAB KECELAKAAN KERJA

Upaya mengurangi kecelakaan kerja berarti mengurangi kondisi yang menyebabkan kecelakaan dan tindakan yang menyebabkan kecelakaan. Disamping memberi tahu karyawan untuk bekerja secara aman, pihak manajemen perlu bersikap serius pada keselamatan kerja. Sikap manajemen menjadi hal krusial karena keselamatan kerja dimulai dari puncak (Dessler, 2017). Ada tiga faktor penyebab kecelakaan di tempat kerja menurut Dessler (2017) yaitu, kejadian kebetulan, keadaan lingkungan tidak aman dan tindakan manusia yang tidak aman. Kejadian kebetulan terjadi di luar kendali manajemen seperti berjalan dibawah pohon tepat ketika sebuah cabang pohon tersebut jatuh. Oleh karena itu, pembahasan berfokus pada kondisi dan tindakan tidak aman.

1. Keadaan Lingkungan tidak Aman (*Unsafe Conditions*) yakni penyebab utama kecelakaan yang meliputi:
 - a. Perlengkapan yang tidak terlindungi dengan baik
 - b. Perlengkapan cacat

- c. Prosedur berbahaya di sekitar mesin atau perlengkapan
 - d. Penyimpanan tidak aman seperti pemuatan secara berlebihan.
 - e. Penerangan yang tidak semestinya, cahaya yang menyilaukan ataupun kurang terang.
 - f. Ventilasi yang tidak semestinya.
 - g. Iklim keselamatan kerja seperti jadwal kerja seorang pegawai juga memengaruhi tingkat kecelakaan missal dilakukan pada malam hari karena minim penerangan.
2. Tindakan Manusia tidak Aman

Tindakan pekerja yang dapat dikatakan tidak aman dapat menghambat upaya untuk menghilangkan kondisi tidak aman. Dessler (2017) mengaitkan perilaku spesifik seorang pekerja rentan mengalami kecelakaan. Moekijat (2010) menjelaskan bahwa tindakan tidak aman oleh karyawan yang dapat membahayakan adalah:

- a. Melakukan pekerjaan di luar wewenang
- b. Perlengkapan dan pengawasan mengenai keadaan bahaya yang mungkin terjadi lalai diingatkan oleh pengurus k3.
- c. Tidak menggunakan pakaian atau alat pelidung pribadi yang aman.
- d. Pekerjaan dilakukan dengan cepat atau lambat yang dapat membahayakan, karena tidak sesuai dengan standar kecepatan.
- e. Perlengkapan yang digunakan tidak aman atau tidak berhati-hati.
- f. Dalam bekerja digunakan prosedur-prosedur yang membahayakan dalam pekerjaan memuat, menempatkan, mencampur, menggabungkan dan sebagainya.

Sementara Marwansyah (2012) membagi penyebab kecelakaan ke dalam tiga faktor yaitu peralatan teknis yang tidak memadai atau salah perancangan, kondisi kerja yang tidak nyaman dan kinerja manusia. Berkaitan dengan faktor manusia dalam kecelakaan kerja, faktor penting yang harus diperhatikan oleh manajemen adalah pengalaman kerja, informasi dan instruksi tentang metode kerja dan resiko yang mungkin terjadi, serta usia pekerja.

F. PROSEDUR KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Prosedur-prosedur kerja bagi perusahaan dinilai dapat mempermudah dalam mencapai tujuan. Penyeragaman strategi program K3 dimuat ke dalam prosedir K3 sebagai upaya pemenuhan target perusahaan untuk memberikan proteksi bagi pekerja. Dalam PP No. 50/2012 dibahas mengenai penerapann K3 yang dinyatakan dibawah ini:

1. Pelaksanaan K3 didukung dengan sumber daya manusia di bidang K3, sarana, prasarana.
2. Hal-hal yang harus dimiliki SDM meliputi:
 - a. Kompetensi kerja yang dapat ditunjang dengan memberikan sertifikat-sertifikat
 - b. Mendapatkan wewenang dalam bidang K3 dengan memberikan surat izin kerja dari perusahaan yang berwenang sebagai bukti.
3. Prasarana dan sarana sebagaimana yang harus dilaksanakan diantaranya:
 - a. Terdapat bagian khusus yang bertanggung jawab mengenai K3

- b. Terdapat anggaran biaya khusus untuk K3
- c. Memiliki prosedur-prosedur yang meliputi Alat Pelindung Diri (APD), APAR, peralatan-peralatan untuk K3, operasi kerja operasi/kerja, APD, Alat serta pelaporan insiden.
- d. Terdapat instruksi/petunjuk K3.

G. CARA MENGURANGI KECELAKAAN KERJA

Menurut Enny, M. (2019:13-14), kecelakaan sering kali terjadi sekalipun telah disediakan program kerja yang baik. Penyebabnya seperti telah dijelaskan sebelumnya adalah adanya unsur disengaja dan tidak disengaja. Oleh karena itu, kecelakaan kerja harus dapat diminimalkan dengan cara mengurangi kecelakaan kerja itu sendiri. Banyak cara yang dapat dilakukan agar kecelakaan kerja dapat diminimalisir. Berikut ini cara-cara untuk meminimalisir kecelakaan kerja antara lain langkah-langkahnya sebagai berikut:

- 1. Buat aturan tentang keselamatan. Artinya perusahaan harus membuat suatu peraturan tentang keselamatan kerja. Biasanya dalam bentuk buku yang diberi judul pedoman keselamatan kerja, baik kondisi di darat, air, maupun di udara. Pedoman ini disosialisasikan dan dibagikan kepada seluruh karyawan untuk dilaksanakan.
- 2. Buat rambu-rambu yang mudah dibaca dan dipahami. Artinya setelah adanya pedoman keselamatan kerja, pihak perusahaan juga harus memasang rambu-rambu di setiap sudut yang dianggap penting. Tujuannya agar karyawan dapat mengetahui, sekaligus mengingatkan mereka akan keselamatan kerja. Letak rambu-rambu tersebut juga harus mencolok, sehingga mudah dilihat, dibaca dan dipahami.

3. Sediakan alat pengaman kerja. Artinya dalam bekerja sudah disediakan berbagai alat pengamanan tergantung dimana lokasi bekerja. Misalnya penutup kepala berupa helm, atau masker untuk penutup mulut, penutup telinga, kaca mata, sepatu khusus bekerja atau baju bekerja. Peralatan keselamatan kerja ini harus digunakan pada tempat dimana karyawan bekerja sesuai dengan fungsinya masing-masing.
4. Selalu melakukan pemeliharaan alat secara terus-menerus. Artinya peralatan kecelakaan kerja harus sewaktu-waktu secara terus menerus dijaga dan dipelihara. Tujuan agar fungsi dan peralatan tersebut tetap terjaga kualitasnya. Apabila fungsi alat-alat peralatan kecelakaan kerja sudah dianggap tidak layak, maka sebaiknya jangan digunakan lagi dan digantikan dengan peralatan yang baru.
5. Melakukan pengawasan secara ketat. Artinya karyawan yang menggunakan peralatan keselamatan kerja harus diawasi secara ketat. Karena kebanyakan karyawan lupa atau lalai tidak menggunakan peralatan kerja atau tidak menggunakan secara benar. Bahkan terkadang ada unsur kesengajaan untuk tidak menggunakan dengan berbagai alasan, misalnya karena alasan merepotkan.
6. Memeberikan sanksi bagi yang melanggar. Artinya ada semacam sanksi atau tindakan bagi mereka yang tidak menggunakan peralatan bekerja selama bekerja. Sanksi ini bertujuan agar yang bersangkutan selalu ingat untuk menggunakan peralatan kerja lebih dari itu sanksi juga dapat memberikan efek pelajaran bagi karyawan bila melakukan hal yang sama.

Dengan melakukan langkah-langkah seperti telah dijelaskan diatas, maka kecelakaan kerja dapat diminimalkan atau dikurangi.

Hanya saja perlu diperhatikan adalah masing-masing pihak konsisten untuk melakukannya, jika tidak maka semuanya tidak akan berhasil untuk mengurangi kecelakaan kerja.

H. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Contoh beberapa penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi K3.

Penelitian yang dilakukan oleh Afrizal Firmanzah, Djamhur Hamid, dan Mochammad Djudi dengan judul “Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Kediri Distribusi Jawa Timur)” Penelitian ini memiliki tujuan untuk menjelaskan pengaruh secara simultan dan parsial keselamatan kerja dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT PLN (Persero) Area Kediri Distribusi Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) Area Kediri Distribusi Jawa Timur, dengan jumlah sampel sebesar 61 (enam puluh satu) orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan dokumentasi dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS for windows 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keselamatan kerja dan kesehatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel keselamatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,001. Sedangkan variabel kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,004.

Penelitian Eggy Afal Marom dan Bambang Swasto Sunuharyo yang berjudul “Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi Perusahaan PT Lion Metal Works Tbk)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh signifikan Keselamatan Kerja (X_1) dan Kesehatan Kerja (X_2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Lion Metal Works Tbk. Selain itu juga untuk mengetahui pengaruh signifikan Keselamatan Kerja (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan untuk mengetahui pengaruh signifikan Kesehatan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan aplikasi SPSS 20 for windows. Populasi yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 80 karyawan bagian produksi PT. Lion Metal Works Tbk. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel-variabel keselamatan kerja dan kesehatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi yang diberikan variabel-variabel tersebut belum memberikan kontribusi yang besar dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian yaitu kecerdasan emosi dan kemampuan kerja. Hubungan antara variabel keselamatan kerja dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan bersifat searah dengan hubungan yang cukup kuat. Keselamatan kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif. Kesehatan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif.

Penelitian yang dilakukan oleh Nilla Uswatun Chasanah, Nurhajati, dan Pardiman yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kesehatan Kerja, dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang". Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Sampel dalam penelitian ini adalah 77 orang karyawan karyawan tetap. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan pengujian hipotesis menggunakan uji T dan uji F. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh secara simultan antara Lingkungan Kerja, Kesehatan dan Keselamatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

STUDI KASUS

Klaten - Nasib apes menimpa Listiyana Kurniawati (19), seorang buruh disebuah pabrik tekstil di Pedan, Klaten. Ia tewas setelah lehernya tergilas mesin saat bekerja, Senin (12/11). Korban yang merupakan anak pertama dari dua bersaudara pasangan suami istri, Sukur (40) dan Listiyorini Hanifah (40), warga Dukuh Ngawonggo, Desa Ngawonggo, Kecamatan Ceper, Klaten tersebut baru tiga bulan bekerja setelah lulus MAN.

Kapolsek Pedan, AKP Kamiran mewakili Kapolres Klaten, AKBP Kalingga Rendra Raharja, menolak memberikan keterangan kepada wartawan mengenai kejadian tersebut. Ia mengaku penanganan sudah diambil alih oleh Polres Klaten. Silahkan tanya ke polres saja sana, katanya singkat. Sementara itu informasi di Mapolres Klaten menyebutkan, peristiwa nahas itu bermula ketika korban yang bekerja sebagai operator mesin di sebuah pabrik tekstil di Pedan, Klaten tersebut berangkat bekerja pada sift malam sekitar pulul 23.00 WIB. Selang beberapa jam kemudian, atau sekitar pukul 03.00 WIB, korban mematikan mesin karena ingin membetulkan benang yang

putus pada mesin tersebut. Namun setelah benang tersambung, korban bergegas untuk menyalakan kembali mesin tenun yang dioperasikannya itu.

Namun nahas, korban tidak menyadari saat mesin tersebut menyala, ternyata kain kerudung yang dikenakannya masuk ke dalam mesin. Akibatnya, kain kerudungnya ikut tertarik ke dalam mesin dan menjerat leher korban hingga nyawanya tidak tertolong. Terpisah, Kabid Tenaga Kerja Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Dinsosnakertrans) Klaten, Giyanta, mengatakan baik terjadi kecelakaan atau tidak, setiap perusahaan harus mengadakan evaluasi terkait keselamatan atau kecelakaan kerja.

Tujuannya tak lain agar kecelakaan tidak terjadi dan menimpa para pekerja. Perusahaan harus mengevaluasi apa penyebab kecelakaan yang menimpa karyawannya, apakah mesin atau kelalaian. Hal itu agar kejadian serupa tidak terjadi lagi, ujarnya.

Sumber:

https://www.academia.edu/32054921/ARTIKEL_CONTOH_KASUS_KECELAKAAN_KERJA_KELOMPOK_3



Bab 12

KOMITMEN ORGANISASI

A. PENGERTIAN KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen berasal dari bahasa Inggris "*commitment*" yang bermakna menggabungkan, menyatukan, mempercayai, dan mengerjakan. Persamaan dalam komitmen dan jadi keduanya sama-sama mudah dilontarkan atau diucapkan, tetapi sangat sulit untuk dilaksanakan atau ditepati. Komitmen adalah janji pada diri sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan. Komitmen adalah kecenderungan seseorang untuk melibatkan diri kedalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti (Rohman, dkk., 2023:17).

Pada awalnya, konsep komitmen organisasi berfokus pada konsep komitmen itu sendiri, didasarkan pada pendekatan sikap, yang menunjuk pada permasalahan dan loyalitas. Menurut (Porter *et al.*, dalam Yusuf R.M. & Darman S. 2017) pendekatan sikap mengacu pada keterikatan psikologis atau komitmen afektif yang dibentuk oleh seorang karyawan dalam hubungannya dengan permasalahan dan loyalitasnya dengan organisasi. Komitmen organisasi sebagai "loyalitas terhadap organisasi". Ditandai dengan niat untuk tetap berada di dalamnya; melakukan identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Tak kalah pentingnya adalah kemauan untuk menggunakan tenaga ekstra atas nama organisasi. Individu mempertimbangkan sejauh mana nilai-nilai dan tujuan mereka berhubungan dengan organisasi sebagai bagian dari komitmen

organisasi, oleh karena itu dianggap sebagai hubungan diantara setiap karyawan dan organisasi.

Komitmen sangat penting untuk dimiliki oleh seseorang. Dalamnya komitmen seseorang dapat mengukur besarnya konsistensi dan tanggung jawabnya, entah dalam kondisi yang mudah atau sulit, senang atau susah, maupun ringan ataupun berat. Tanpa komitmen, tidak akan konsistensi.

Komitmen dalam organisasi bisa diartikan sebagai bentuk loyalitas kepada organisasi. Loyalitas tersebut terbentuk karena adanya kepercayaan satu sama lain, kedekatan emosi, dan keselarasan harapan antara anggota dengan organisasi. Oleh karena itu, seorang anggota memiliki keinginan yang kuat agar tetap menjadi bagian penting organisasi.

Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk selalu menjadi bagian dari organisasi tertentu, keinginan untuk bekerja keras mencapai tujuan organisasi, dan keyakinan dan kesadaran untuk menerima nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasional merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas individu terhadap organisasi dan merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk menunjukkan perhatian individu terhadap keberhasilan serta kemajuan organisasi (Wardhana, dkk., 2021).

Sedangkan Griffin, Philips, dan Gully (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organisational commitment*) merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu memahami dan merasa terikat dengan organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang loyal.

Menurut Wibawa, dkk. (2019) bahwa komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan pemikiran individu dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Menurut Putra, dkk. (2019) mengemukakan komitmen karyawan merupakan usaha untuk melibatkan diri pada perusahaan dan tidak ingin meninggalkannya. Menurut Wibowo (2016), komitmen organisasi kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Menurut Trang, dkk. (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan akan pengenalan, loyalitas, dan keterlibatan yang diperhatikan terhadap organisasi atau unit organisasi. Menurut Darmawanti, dkk. (2018) memberikan pengertian bahwa: komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Menurut Benarto, dkk. (2020) komitmen adalah ketika seorang tenaga pendidik mengenal organisasi dengan baik serta berhasrat untuk tetap sebagai anggota dari organisasi tersebut selamanya.

Dapat disimpulkan bahwa, *“Komitmen organisasi adalah bentuk tanggung jawab dan dedikasi individu terhadap pekerjaan serta organisasinya”*.

B. TIPOLOGI KOMITMEN ORGANISASI

Etzioni dalam Rohman, dkk. (2023:17) merupakan orang yang pertama mengembangkan tipologi komitmen organisasi. Ia menawarkan tipologi komitmen organisasi yang didasarkan pada kerelaan anggota organisasi untuk menjalankan perintah organisasi. Keterlibatan atau komitmen pada organisasi dapat merupakan salah satu dari tiga bentuk, yaitu: keterlibatan moral

(*moral involvement*), keterlibatan kalkulatif (*calculative involment*), dan keterlibatan alienatif (*alienative involvement*).

Keterlibatan moral mewakili orientasi positif yang kuat terhadap organisasi yang didasarkan pada internalisasi dari tujuan, nilai, dan norma-norma organisasi serta berdasarkan identifikasi karyawan terhadap otoritas. Dengan demikian, karyawan terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi karena karyawan merasa bahwa organisasi menjalankan tujuan sosial yang berguna (misalnya organisasi palang merah).

Keterlibatan kalkulatif mempresentasikan hubungan yang kurang kuat dengan organisasi dan lebih didasarkan pada hubungan timbal balik antara anggota organisasi atau karyawan dengan organisasi. Ini berarti, anggota menjadi terikat pada organisasi karena karyawan melihat adanya hubungan timbal balik yang menguntungkan atau setara antara kontribusi terhadap organisasi dengan imbalan yang diperolehnya.

Keterlibatan alienatif ini ditemukan pada situasi dimana tingkah laku individu sangat dibatasi, misalnya di penjara. Dari setiap bentuk komitmen, Etzioni menawarkan mekanisme kontrol utama yang dapat diterapkan organisasi menjamin keterikatan karyawan pada organisasi yaitu kekuasaan normatif yang kebanyakan didasari ganjaran simbolik dan seringkali dihubungkan dengan keterlibatan moral; kekuasaan remuneratif dikaitkan dengan keterlibatan kalkulatif, dan kekuasaan koersif digunakan dalam situasi yang memunculkan keterlibatan alienatif.

Kanter dalam Rohman, dkk. (2023) mengajukan tipologi komitmen yaitu: komitmen bersinambung (*continuance commitment*), komitmen kohesi (*cohesion commitment*) dan komitemen pengawasan (*control commitment*).

Komitmen bersinambung didasarkan pada dedikasi karyawan merasa rugi jika meninggalkan organisasi. *Komitmen kohesi* adalah keterikatan terhadap hubungan sosial dalam organisasi melalui kegiatan yang meningkatkan kohesivitas kelompok, sedangkan *komitmen kontrol* merupakan keterikatan karyawan terhadap norma-norma organisasi yang membentuk tingkah laku yang diinginkan organisasi, serta berdasarkan reformulasi konsep diri karyawan yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi.

Bentuk komitmen yang lain dikemukakan oleh Salancik dan Staw dalam Rohman dkk. (2023) mengajukan dua bentuk komitmen yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*), dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*).

1. Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi.
2. Komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauhmana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada proses dimana individu mengembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah laku terhadap organisasi.

Menurut Rohman, dkk. (2023) Tipologi dari komitmen organisasi yang dianggap lengkap dan komprehensif adalah tipologi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1991) mengemukakan tipologi komitmen organisasi atas tiga komponen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*),
2. Komitmen bersinambung (*continuance commitment*),
3. Komitmen normatif (*normative commitment*).

Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Definisi dan tipologi dari setiap komitmen organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas dapat memperjelas arah dan pemahaman tentang komponen-komponen komitmen organisasi sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

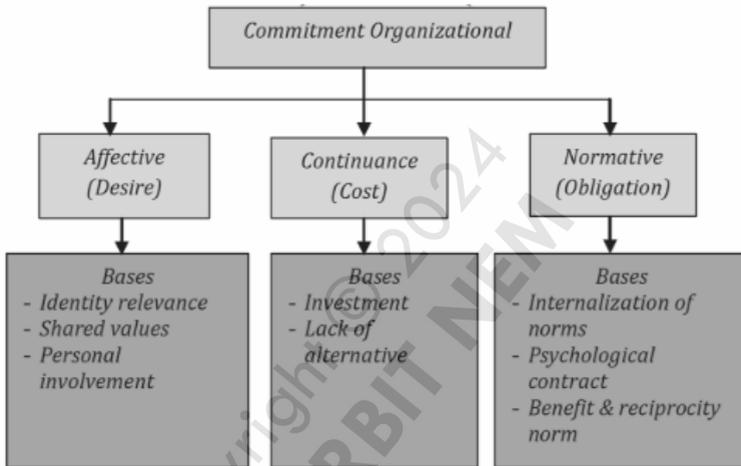
2. Komitmen Bersinambungan

Berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen bersinambungan sejalan dengan pendapat Becker (1960) yaitu bahwa komitmen bersinambungan adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain, karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen bersinambungan ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain. Karena adanya pertimbangan rasional mengenai untung ruginya bertahan atau meninggalkan organisasi, maka untuk selanjutnya komitmen bersinambungan ini disebut komitmen rasional.

3. Komitmen Normatif

Merefleksikan *a feeling of obligation to continue employee*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener dalam Allen dan Meyer (1991) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral (Rohman, dkk., 2023:17-21)

Hal yang umum dari ketiga bentuk komitmen tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.



Gambar 12.1 *Organizational Commitment*

(Sumber: Meyer dan Herscovitch dalam Yusuf, R. M & Darman, S. (2017))

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Pegawai terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian

finansial dan kerugian lain, sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut kurang/tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi.

Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif didasarkan pada pendekatan obligation, di mana komitmen sebagai tekanan normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

C. PENELITIAN TERDAHULU TENTANG KOMITMEN ORGANISASI

Ada beberapa contoh penelitian terdahulu yang diambil meskipun objek dan periode waktu yang digunakan berbeda sehingga terdapat banyak hal yang tidak sama tetapi ruang lingkup pembahasan hampir sama sehingga dapat dijadikan referensi dalam materi Komitmen Organisasi.

Dalam penelitian Muhammad Riaz Khan *et al.* (2010) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi akan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya, hal

ini dibuktikan dengan angka koefisien korelasi (r) sebesar 0,374 terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Joko utumo (2011) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,393.

Chandra (2013) dalam penelitian “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PD. Wonoagung Sejahtera di Gresik” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana kinerja karyawan akan meningkat dengan adanya komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja, dimana dengan komitmen karyawan yang tinggi, berdampak positif terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini berpengaruh secara langsung, namun memiliki hubungan yang signifikan karena hasil riset menunjukkan hasil positif. Persamaan peneliti ini dengan peneliti yang dilakukan penulis adalah samasama meneliti pengaruh komitmen terhadap kepuasan, komitmen terhadap kinerja dan kepuasan terhadap kinerja. Perbedaannya terletak pada penambahan variabel disiplin kerja, objek yang diteliti juga berbeda, peneliti meneliti di PT. Arief Nirwana Utama.

Nanda (2014) dalam penelitian “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengendalian Internal, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan” (Studi Empirin Pada AJB Bumi Putera 2912 Kantor Cabang Solo Gladag) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000.

Argensia et.al (2014) dalam penelitian “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening” (Studi pada kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai tipe madya pabean B Medan) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPBC TMP B Medan. Persamaan peneliti ini dengan peneliti yang dilakukan penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Perbedaannya terletak pada penambahan variabel yang dilakukan penulis yaitu adanya variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja, obyek yang diteliti juga berbeda, peneliti meneliti di PT. Arief Nirwana Utama.

STUDI KASUS

Perusahaan XYZ adalah produsen perangkat lunak yang telah beroperasi selama beberapa dekade. Perusahaan ini memiliki reputasi yang kuat dalam inovasi dan kualitas produk. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, manajemen mulai menyadari adanya penurunan komitmen organisasi di antara karyawan. Setelah melakukan survei dan wawancara dengan karyawan, beberapa isu muncul yang menunjukkan kurangnya komitmen organisasi: Turnover Tinggi: Perusahaan mengalami tingkat pergantian karyawan yang tinggi, terutama di antara karyawan dengan kualifikasi tinggi dan berpengalaman. Ini menunjukkan bahwa karyawan mungkin tidak merasa terikat dengan perusahaan. Kurangnya Inisiatif dan Motivasi: Manajemen melihat penurunan dalam inisiatif dan motivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Banyak karyawan terlihat melakukan minimum yang diperlukan untuk pekerjaan

mereka tanpa menunjukkan minat atau semangat yang besar. Ketidakpuasan dan Keluhan: Banyak karyawan mengungkapkan ketidakpuasan mereka terhadap budaya kerja, sistem penghargaan, dan peluang pengembangan karier. Mereka merasa kurang dihargai dan tidak memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam perusahaan. Komunikasi yang Buruk: Ada kekurangan komunikasi yang jelas dan terbuka antara manajemen dan karyawan. Karyawan merasa tidak diberi informasi yang cukup tentang perubahan organisasi, strategi perusahaan, dan harapan kinerja.

Untuk mengatasi masalah ini, manajemen perusahaan XYZ dapat mengambil beberapa langkah:

1. Melakukan audit budaya organisasi untuk memahami akar penyebab penurunan komitmen.
2. Meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan dengan mengadakan rapat reguler, sesi tanya jawab, dan forum terbuka.
3. Membangun sistem penghargaan dan pengakuan yang lebih baik untuk menghargai kontribusi karyawan.
4. Menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas dan meningkatkan program pelatihan dan pengembangan.
5. Mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan mereka rasa memiliki terhadap visi dan tujuan perusahaan.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, perusahaan XYZ dapat memperkuat komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja serta kepuasan karyawan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, Arie. (2021). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Andjarwati, Tri. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* Vol. 1 No. 1., 45 - 54.
- Anggriana, W. R. (2017). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar. *Skripsi: UIN Alauddin Makassar*.
- Arief, A. S., dkk. (2021). *Dasar-dasar Komunikasi Bisnis*. Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- As'ad, Muhammad. (2005). *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Cetakan Kedua. Yogyakarta: Liberty.
- Asih, G.Y., Hardani, W., & Rusmala, D. (2018). *Stress Kerja*. Semarang: Semarang University Press.
- Badrianto, Yuan dkk. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bandung. CV. Media Sains Indonesia.
- Bambang, S., Masrunik, E., & Rizal, M. (2020). *Motivasi Kerja dan Gen Z: Teori dan Penerapan*. Bukit Tinggi: Zaida Digital Publishing.
- Chatab, N. (2007). *Diagnostic Management*. Jakarta: Penerbit Serambi.

- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Dole, C, dan Schoreder, R.G (2001). The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction, and Turn Over Intention of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No.4 pp.234-242
- Edison, Emron dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ekawarna. (2018). *Manajemen Konflik dan Stress*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Enny, Mahmudah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya. UBHARA Manajemen Press.
- Farida, Umi & Hartono, Sri. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Ponorogo: Umpo Press.
- Hamsah, A.I., dkk. (2020). Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, Volume 1, Nomor 1, Agustus 2020.
- Hardjana, Andre. (2016). *Komunikasi Organisasi "Strategi dan Kompetensi"*. Jakarta. PT Kompas Media Nusantara.
- Hardjana, Andre. (2019). *Komunikasi Organisasi "Strategi Interaksi dan Kepemimpinan"*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2014). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Herman, Sofyandi. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Herzberg, Frederick. (2001). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed.

Herzberg, Frederick. (2001). *Work and The Nature of Man*. Cleveland and New York: The World Publishing Company.

Hidayati, Lina Nur., Harsono, Mugi. (2021). Tinjauan Literatur Mengenai Stress dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(1), 20-30.

Himstreet, W. C., Baty, W. M. (2018). *Business Communications: Principles and Methods*. Boston: Kent Publishing Company

<https://accounting.binus.ac.id/2021/11/02/motivation-hygiene-theory-dan-dual-factor-theory/>

<https://nextleader.id/2021/07/02/membangun-budaya-organisasi-yang-kuat/>

<https://www.coursehero.com/file/57409727/Kasus-Barudocx/>

<https://www.coursehero.com/file/58670289/STUDY-KASUS-PERILAKU-INDIVIDU-ORGANISASI-PT-PRIMARINDO-ASIA-INFRASTRUCTURE-TBK-BANDUNGdocx/>

<https://www.empuls.io/id/glossary/workplace-communication>

<https://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-jenis-manfaat-lingkungan-kerja.html>

<https://www.kompas.id/baca/riset/2021/09/17/toxic-relationship-di-lingkungan-kerja>

<https://www.sampoernauniversity.ac.id/id/budaya-organisasi-adalah/>

- Ichsan, R.N., Lukman, N., dan Sarman, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan. CV Sentosa Deli Mandiri.
- Indrasari, Meithiana. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Edisi Pertama. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Kreitner, Robert & Angelo, Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusworo. (2019). *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi*. Bandung. Alqaprint Jatinangor.
- Lawasi, E. S., (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 5 No. 1.
- Lesikar, Raymond V. (1997). *A General Sematic Approach to Communication Barries*.
- Manan, Abdul. (2010). *Hand Out Teori Manajemen, Program Pasca Sarjana*. Malang: Unmer.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Marbun, Novia R. S. (2020). Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Skripsi*. Universitas Medan Area.
- Maslow, Abraham H., (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.
- Maswanto, et al. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UM Jakarta Press.

- McClelland, David C. and Eric W Johnson. (2004). *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co.
- McGregor, Douglas. (2000). *The Piman Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moekijat. (2004). *Manajemen Lingkungan Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Mulyapradana, A. et al. (2021). *HRM 4.0 towards Optimization, Creativity and Agility*. Yogyakarta. CV Diandra Primamitra Media.
- Naharini, S., Arif R., & Ali, A. (2022). Manajemen Stress Kerja dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan. *Academic Journal of Hajj and Umra* Volume 1, Nomor 2, 2022, 125-136.
- Najati, H. A., (2022). Pengaruh Komunikasi dan Kerjasama tim terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi (JURRIE)* Vol. 1, No.2 Oktober 2022.
- Nurhakim, Bambang., Sigit Priyono., & Harris Madiistriyanto. (2023). *Budaya Organisasi*. Solok: CV. Mitra Cendekia Media.
- Parlagutan, Silitonga., & Budiono, A. (2020). *Merumuskan Budaya Organisasi & Peraturan Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Pinder. (2013). *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*. Illinois: Scoff, Foresmen and Company.
- Pitaloka Endang (2013). *Modul Perilaku Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Pembangunan Jaya.
- Prasetyo, F.I. & Eva A.Y. (2023). *Komunikasi dan Negosiasi Bisnis (Konsep dan Implikasi)*. Cikarang: PT Jabe Kreasi Indonesia
- Purwanto, Djoko. (2002). *Komunika Bisnis (Edisi Kedua)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Rahadi, D.R, Etty S., dan M. Miftah F. (2001). *Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Tasikmalaya. CV. Lentera Ilmu Madani.
- Rajagukguk, Tiur. (2017). Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Prestasi Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II (PERSERO). *Jurnal Ilmiah Methonomi* Vol. 3 No. 2 (Juli–Desember 2017).
- Rismayanti. (2018). *Hambatan Komunikasi yang Sering Dihadapi dalam Sebuah Organisasi Komunikasi Bisnis*.
- Rivai, Veitzhal. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veitzhal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivalita, C., & Ferdian, Ari. (2020). Pengaruh Lingkungan kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai Outsource Cleaning Service di Universitas Telkom. *JMM Online* Vol. 4 No. 4 April (2020) 509-522.
- Robbins S.P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jilid I. Jakarta: PT. Prehalindo Persada.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Edisi Keduabelas. Jakarta: Salemba empat.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter (2009). *Management Tenth Edition*. Pearson.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2010). *Manajemen*. Alih Bahasa: Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.

- Rohman, F., dkk. (2023). *Komitmen organisasi (Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja)*. Medan: CV Manhaji.
- Romy, Elly. & M. Ardansyah, (2022). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Medan: Umsu Press.
- Sastrohadirwiryono, Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administrasi dan Operasional)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sharma R.A. and Chandra S.S. (2004). *Advanced Industrial Psychology*. New Delhi: Nice Printing Press.
- Simanjuntak, Payaman J. (2003). *Produktivitas Kerja Pengertian dan Ruang Lingkupnya*. Jakarta: Prisma.
- Sindy, Sukri & Dirham, Latif. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 2022
- Sudarmanto, E., et al. (2021). *Manajemen Konflik*. Makassar: Yayasan Kita Menulis
- Supartha W.G & Sintaasih D.K (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi (Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian)*. Denpasar: CV Setia Bakti.
- Suswati, E. (2022). *Motivasi Kerja*. Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tebay, Vince. (2021). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.

- Thoha, Miftah. (2005). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Triyono, M., B., dkk. (2014). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)*. Yogyakarta: Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
- Tsauri, Sofyan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Uno, Hamzah. (2012). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wardhan, A. dkk. (2021). *Pengantar Ilmu Manajemen (Sebuah Pendekatan Konseptual)*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2014). *Prilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widyawanti, Rahmi (2019). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep)*. Jilid 1. Banjarmasin: Uniska MAB.
- Yusuf, R., M. & Darman, S. (2017). *Komitmen Organisasi: Defisnisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi*. Makassar. Nas Media Pustaka.
- Yusuf, T. (2010). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PDAM Kota Balikpapan. *Disertasi*, Program Doktorat. Tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Tentang Penulis



Faiz Irsyad Prasetyo, S.E., M.M. lahir di Tegal pada tanggal 4 Februari 1993. Saat ini penulis merupakan Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal. Setelah lulus SMA, penulis menempuh pendidikan di Ilmu Manajemen Vokasi Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta dan Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor (IPB) lulus tahun 2016. Kemudian penulis menempuh pendidikan S2 Magister

Manajemen di Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta lulus tahun 2020. Karier yang pernah diraih adalah Head of Administration di salah satu perusahaan kelapa sawit dan HR Manager di salah satu perusahaan konstruksi *fire protection* di Jakarta. Saat ini, selain mengajar penulis aktif sebagai praktisi HR tergabung dalam Asosiasi Praktisi Human Resource Indonesia (ASPHRI). Pada tahun 2019, penulis memperoleh gelar non akademik Certified Professional Human Resource Management (CPHRM), Human Resource Business Professional (HRBP), dan Human Resource Management Professional (HRMP) yang diujikan sesuai standar Human Resources Certification Institute, Alexandria – US dan SKKNI Kepmen No. 307/2014 dari Freemind Management Consulting, Building Human Resource Management (BHRM) dari Supersonality Institute tahun 2022, BNSP bidang Kewirausahaan dan Digital Marketing. Saat ini penulis memiliki usaha di bidang konstruksi dan peternakan. Karya buku yang pernah diterbitkan antara lain Pengantar Ekonomi, Komunikasi dan Negosiasi Bisnis, Pengantar Bisnis, dan Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan secara *Human Capital Management* dalam Dunia Kerja). Email: faiz.irsyadprasetyo@gmail.com.



Manajemen Sumber Daya Manusia

(Teori dan Kasus dari Sudut Pandang Individu dan Organisasi)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap sebagai area manajemen yang paling menarik dalam dunia bisnis. Manajemen SDM bukan hanya berorientasi *support* melainkan *partner* dalam dunia bisnis. Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari peran setiap individu di organisasi. Sehingga, buku ini berorientasi pada lingkup perilaku individu maupun organisasi dalam sudut pandang Manajemen SDM. Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Kasus dari Sudut Pandang Individu dan Organisasi)* ini merupakan teori tambahan dari karya penulis sebelumnya yaitu *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan secara Human Capital Management dalam dunia Kerja)*. Tujuan dari penulisan buku ini yaitu untuk membantu para mahasiswa dan pembaca secara umum dalam memahami Manajemen SDM dari sudut pandang perilaku individu maupun organisasi secara luas, sehingga buku ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses aktivitas perilaku individu, kelompok maupun organisasi di perusahaan.

Buku ini membahas tentang bagaimana Manajemen SDM yang diterapkan pada organisasi dapat menunjang aktivitas atau mendongkrak produktivitas organisasi, contoh seperti motivasi kerja merupakan faktor pendorong tim agar lebih loyal dalam bekerja. Budaya organisasi mendorong organisasi memberikan *image* yang baik bagi *stakeholder* serta mampu menciptakan *value* penting bagi organisasi/perusahaan. Materi buku ini meliputi: Komunikasi di Tempat Kerja; Perilaku Organisasi; Lingkungan Kerja; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Manajemen SDM Berbasis Kompetensi; Manajemen Stres Kerja; Manajemen Konflik dalam Organisasi; Kedisiplinan Kerja; Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3); dan Komitmen Organisasi.

Diharapkan dengan sistematika pembahasan yang ada dalam buku ini, para pembaca memiliki perspektif serta cakrawala yang luas dalam mengamati, mengidentifikasi serta mengelola SDM sebagai unsur vital dalam suatu organisasi.