



BAHAN AJAR

**MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA KESEHATAN
(Bagian 2)**

Oleh :

**RAPOTAN HASIBUAN, M.Kes
NIP. 199006062019031016**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalaamu'alaikum wr wb.

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya penulis mampu menyelesaikan Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (Kesehatan) Bagian 2 ini. Shalawat dan salam dengan ucapan *Allahumma sholli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad* penulis sampaikan untuk junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW.

Buku ini disusun dalam rangka mempermudah mahasiswa untuk memahami teori dan aplikasi Manajemen Sumber Daya pada bidang Kesehatan. Materi pembelajaran yang dilengkapi Bahan diskusi di masing-masing bab akan mempermudah mahasiswa memahami materi pembelajaran.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan buku ini. Kritik, saran, dan sumbangan pemikiran sangat penulis harapkan untuk meningkatkan kualitas dan memperkaya bahan ajar ini, yang dapat dilayangkan pada email rapotanhasibuan@uinsu.ac.id. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca dan berkontribusi pada instrumentasi kajian sumber daya manusia kesehatan.

Medan, Mei 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR	1
1.1. Perencanaan Karir.....	1
1.2. Pengembangan Karir	3
1.3. Manajemen Karir	4
1.4. Proses Pengembangan Karir	5
1.5. Bentuk Upaya Pengembangan Karir	6
1.6. Bahan Diskusi.....	7
BAB II	
HUBUNGAN ANTAR MANUSIA (<i>HUMAN RELATION</i>).....	8
2.1. Definisi Hubungan Antar Manusia (HAM).....	8
2.2. Tujuan Hubungan Antar Manusia (HAM)	9
2.3. Faktor yang Mendasari Hubungan Antar Manusia (HAM).....	9
2.4. Faktor yang Menentukan Hubungan Antar Manusia (HAM).....	10
2.5. Hambatan dalam Hubungan Antar Manusia (HAM)	11
2.6. Bahan Diskusi.....	18
BAB III	
PENILAIAN KINERJA DAN PENGAWASAN PENGENDALIAN (WASDAL)	20
3.1. Pengertian Penilaian Kinerja	20
3.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia.....	20
3.3. Model Pengukuran Kinerja.....	23
3.4. Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>HR Scorecard</i>	24
3.5. Pengawasan dan Pengendalian	25
3.6. Bahan Diskusi.....	28
BAB IV	
KOMPENSASI DAN SISTEM INSENTIF	29
4.1. Pengertian Kompensasi	29
4.2. Jenis-jenis Kompensasi.....	30
4.3. Tujuan Administrasi Kompensasi	31
4.4. Tantangan dalam Kebijakan Kompensasi	32
4.5. Insentif	34
4.6. Jenis-jenis Insentif	35
4.7. Model Pemberian Insentif	35

4.8.	Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif	37
4.9.	Sistem Insentif Bagi Tenaga Kesehatan	37
4.10.	Bahan Diskusi	39
BAB V		
	MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA	40
5.1.	Motivasi	40
5.2.	Teori Motivasi	41
5.3.	Model Proses Motivasi	44
5.4.	Kepuasan Kerja.....	46
5.5.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	47
5.6.	Budaya Organisasi sehubungan Motivasi dan Kepuasan Kerja	50
5.7.	Bahan Diskusi	50
BAB VI		
	PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN MANAJEMEN PENSIUN	51
6.1.	Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	51
6.2.	Fungsi dan Tujuan PHK	52
6.3.	Jenis-jenis PHK	52
6.4.	Proses dan Prosedur PHK.....	55
6.5.	Pensiun.....	55
6.6.	Jenis-jenis Pensiun.....	56
6.7.	Dana Pensiun	57
6.8.	Bahan Diskusi	58
	DAFTAR PUSTAKA	59

BAB I

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Keberhasilan suatu organisasi atau institusi kerja ditentukan oleh dua faktor utama, yakni faktor sumber daya manusia (karyawan atau pegawai), dan sarana-prasarana atau fasilitasnya. Sumber daya manusia atau karyawan sebuah organisasi terdiri dari individu-individu yang sangat bervariasi, baik dilihat dari jabatan di dalam organisasinya maupun latar belakang pendidikannya. Kapasitas atau kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi tercermin pada latar belakang pendidikan dari masing-masing individu karyawan. Oleh karena tuntutan dari luar organisasi, sebuah organisasi harus dinamis dan senantiasa mengembangkan diri seiring dengan tuntutan lingkungan atau dunia luar. Maka dari itu, berapa besar kemampuan dan seberapa tingginya tingkat pendidikan para karyawan suatu organisasi, tidak akan dapat mengikuti tuntutan perkembangan, tanpa mengembangkan diri secara terus menerus.

Pembahasan tentang perencanaan karier dalam rangka manajemen sumber daya manusia bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga ia memasuki usia pensiun. Berarti ia ingin meniti karier dalam organisasi itu.

Suatu karier adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Bagi banyak orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati. Bagi orang-orang lain, karier mereka mungkin sekedar 'nasib'. Memang perencanaan karier tidak menjamin keberhasilan karier. Sikap atasan, pengalaman, pendidikan dan juga 'nasib' memainkan peranan penting dalam permasalahan ini. Tetapi, bagaimana juga, perencanaan karier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karier yang ada. Orang-orang sukses biasanya mengembangkan berbagai rencana karier dan kemudian berupaya untuk mencapai rencana-rencana mereka. Pendek kata, karier harus dikelola melalui suatu perencanaan yang cermat. Bila tidak, para karyawan akan sering tidak siap memanfaatkan berbagai kesempatan karier, dan departemen personalia akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi.

1.1. Perencanaan Karir

Perencanaan Karir (*career planning*) terdiri atas dua suku kata, yaitu perencanaan dan karir. Perencanaan didefinisikan sebagai proses penentuan rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Sedangkan karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai bagi kehidupan seseorang.¹

¹ Toni Setiawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas* (Jakarta: Platinum, 2012).

Jadi perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Melalui perencanaan karir (*career planning*) setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternative, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis.²

- *Career*; adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang didapatkan selama hidupnya.
- *Career Path / Tujuan Karir*; adalah serangkaian pola dari pekerjaan-pekerjaan yang membentuk karir seseorang.
- *Career Goals / Tujuan Karir*; adalah posisi seseorang dimasa yad dimana seseorang harus mencapainya sebagai suatu bagian dari karirnya.
- *Career Planning / Perencanaan Karir*; adalah proses dimana seseorang memilih tujuan dari karirnya dan jenjang dalam mencapai tujuan tsb.
- *Career Development / Pengembangan Karir*; adalah peningkatan diri dengan salah satu cara melaksanakan pencapaian rencana karir seseorang.

Kebutuhan karyawan dalam perencanaan karir di antaranya:³

1. *Career Equity / Keadilan Karir*; Karyawan ingin keadilan dalam hal sistem promosi dengan menerima peluang kemajuan karir.
2. *Supervisory Concern / Perhatian Supervisor*; Karyawan ingin supervisornya memainkan peran aktif dalam mengembangkan karir dan memberikan umpan balik kinerja tepat pada waktunya.
3. *Awareness Of Opportunities /Sadar Akan Peluang-Peluang*; Karyawan ingin pengetahuan tentang peluang-peluang kemajuan karir.
4. *Employee Interest*; Karyawan membutuhkan jumlah perbedaan dari informasi dan memiliki perbedaan tingkatan dari kemajuan karir yang tergantung pada berbagai macam faktor.
5. *Career Satisfaction*; Karyawan tergantung pd usia dan jabatan mereka memeiliki perbedaan tingkatan dari keputusan karir.

Adapun Usia yang ditentukan untuk melakukan karir yang ideal, yakni:

- a. *Tahap kristalisasi*, usia 14-18
- b. *Tahap spesifikasi*, usia 18-21
- c. *Tahap Implementasi*, usia 21-24
- d. *Tahap stabilisasi*, usia 24-35
- e. *Konsolidasi*, usia 35
- f. *Kesiapan untuk pensiun*, usia 55

Manfaat dari Perencanaan Karir diantaranya: 1) Menyelaraskan strategi dan persyaratan staf internal, 2) Kembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, 3) Memfasilitasi penempatan internasional, 4) Membantu keragaman tenaga kerja, 5)

² Danang Sunyoto, *Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS, 2015).

³ Sonya Sidjabat, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Unggul* (Bogor: Penerbit LINDAN Bestari, 2021).

Menurunkan omset, 6) Memanfaatkan potensi karyawan, 7) Pertumbuhan pribadi lebih lanjut, 8) Kurangi penimbunan, dan 9) Memuaskan kebutuhan karyawan.

1.2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Secara singkatnya pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang terorganisir untuk mencocokkan tujuan karyawan dengan kebutuhan bisnis dari suatu organisasi untuk pengembangan karyawan. Beberapa prinsip pengembangan karir adalah sebagai berikut:⁴

- Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.
- Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik
- Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan
- Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan:

- a. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat:
 1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan
 2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas
 3. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
 4. Mengurangi frustrasi karyawan
 5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi
 6. Meningkatkan nama baik organisasi.
- b. Bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat:
 1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.

⁴ Sunyoto, *Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

2. Menambah tantangan dalam bekerja
3. Meningkatkan otonomi
4. Meningkatkan tanggung jawab.

1.3. Manajemen Karir

Manajemen karir adalah proses pengelolaan dan perencanaan kegiatan seorang karyawan untuk meningkatkan perkembangan karir yang lebih baik.⁵ Karir tidak lagi dilihat sebagai kemajuan linier keatas tetapi secara terus menerus perlu dibuat dan diciptakan kembali akibat perubahan lingkungan kerja, dengan memperhatikan:

1. Kebutuhan organisasi
2. Kegiatan SDM (*HR Activities*)
3. Interes jangka Panjang dari karyawan

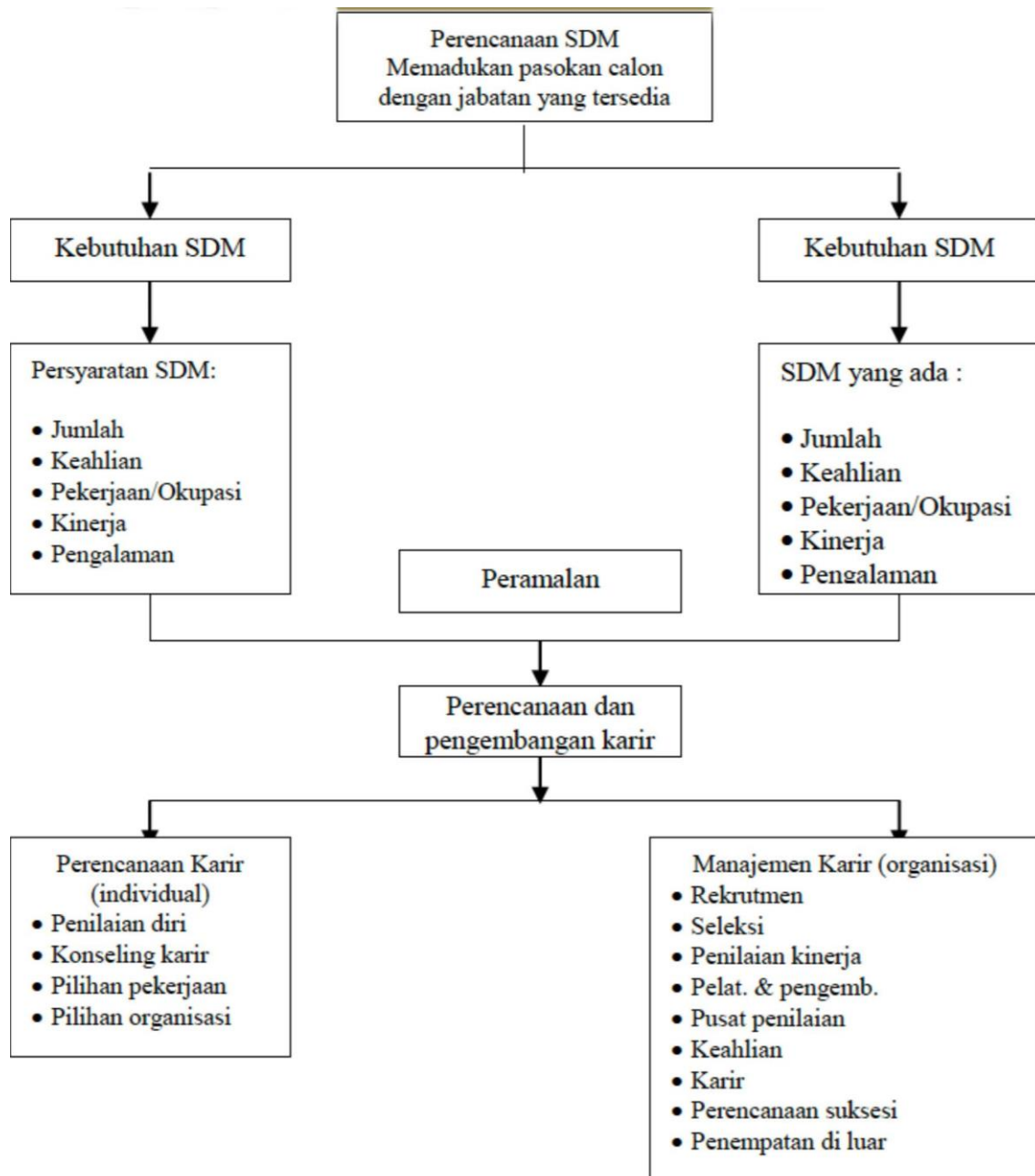
Dari penjelasan di atas, perlu diketahui bahwa kegiatan manajemen karir memiliki beberapa tujuan di antaranya adalah:

1. Untuk mencapai tujuan karyawan dan perusahaan.
2. Membuktikan kesejahteraan karyawan.
3. Membantu karyawan dalam mengidentifikasi potensi/skill.
4. Menjalin hubungan yang erat antara karyawan dan perusahaan.
5. Bukti untuk tanggung jawab sosial.
6. Memperkuat pelaksanaan tujuan perusahaan

Proses manajemen karir dalam perusahaan adalah kegiatan yang sangat penting. Karena dari proses ini akan memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan itu sendiri, di antaranya:

- a. Mengembangkan kualitas kinerja karyawan dan memahami manfaat dari membangun kerja sama dengan perusahaan.
- b. Meningkatkan moral karyawan untuk proses pengaplikasian karir mereka di suatu organisasi atau perusahaan.
- c. Mengidentifikasi keterampilan, minat, dan tujuan karir karyawan.
- d. Memperluas wawasan yang dibutuhkan untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan karyawan.
- e. Menciptakan dan mempertahankan lingkungan belajar di perusahaan secara terus menerus.
- f. Meraih hasil dari kinerja karyawan dengan memberikan beberapa fasilitas untuk mendukung proses kerja mereka.

⁵ Sella Melati, "Manajemen Karir: Pengertian, Tujuan, dan Manfaatnya Bagi Perusahaan," Payroll, ESS, and Talent Management, March 12, 2021, <https://www.linovhr.com/manajemen-karir/>.



Gambar 1. Manajemen Karir dan Hubungan dengan Perencanaan SDM⁶

1.4. Proses Pengembangan Karir

Perusahaan atau organisasi berpandangan kedepan membantu pegawai mengelola pengembangannya menggunakan proses pengembangan karir. Yaitu serangkaian langkah yang membantu pegawai mengidentifikasi dan memburu tujuan karir disertai dengan tujuan pengembangan yang tepat agar dapat membantu mereka mencapai tujuan karir jangka panjang mereka.⁷

⁶ Jusuf Irianto, *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2001.

⁷ Thomas G Gutteridge, "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice," *Career Development in Organizations* 15 (1986).

Menurut Stewart dan Brown (2011) proses pengembangan karir meliputi empat langkah:⁸

1. *Self assessment* (Penilaian diri)

Merupakan proses dimana pegawai menentukan minat, nilai, kepribadian, dan kecakapan. *Self Assesment* sering melibatkan penggunaan tes psikologi. Assessment juga meliputi latihan-latihan yang meminta pegawai untuk mempertimbangkan dimana mereka berada pada saat ini dan kemana mereka ingin menjadi dimasa yang akan datang. Pegawai bisa melakukan ini sendiri, dengan bantuan peneyelia, atau dengan seorang ahli dalam wilayah coaching atau konseling karir. Para professional ini secara khusus bermanfaat membantu melaksanakan dan menginterpretasikan hasil tes psikologi.

2. *Reality check* (mengetahui kenyataan sebenarnya)

Pegawai mengumpulkan informasi untuk menentukan apakah *self assessment* itu realistik dan bagaimana assessment itu sesuai dengan peluang. Pegawai bisa berbicara dengan penyelia yang ada sebagai cara untuk memperoleh realiti check.

3. *Goal Setting* (penetapan tujuan)

Goal Setting melibatkan penetapan kemajuan atau capaian untuk masa depan, seperti posisi yang dicapai, kecakapan yang diperoleh, dan usaha-usaha perkembangan yang dikejar.

4. *Action Planning* (pelaksanaan rencana)

Dalam *action planning* pegawai membuat rencana untuk bagaimana mereka mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuannya mereka harus merencanakan tindakan dengan memilih satu aktivitas perkembangan, atau lebih untuk tiap-tiap wilayah dimana mereka membutuhkan keterampilan untuk mencapai tujuan.

1.5. Bentuk Upaya Pengembangan Karir

Ada banyak sekali upaya serta program yang dilakukan kepala perusahaan maupun para karyawan untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja dan sesuatu dengan standart operasional untuk karir.⁹

1. ***On The Job Training***; Merupakan program pelatihan yang dilakukan pada lokasi pekerjaan yang sebenarnya, trainer karyawan di lingkungan perusahaan. Proses belajarnya melalui imitasi. Metode ini menjadi salah satu cara perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, serta pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan
2. ***Off The Job Training***; Merupakan program pelatihan yang dilakukan tidak pada lokasi pekerjaan yang sebenarnya. Bentuk dari off the job training ini bermacam-macam seperti lecture, conferences, studi kasus, role playing, atau simulasi

⁸ Greg L Stewart and Kenneth G Brown, *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2011).

⁹ Dhian Kusumawardhani, "Pengembangan Karir Karyawan: Manfaat Dan Penerapan," accessed May 24, 2022, <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/pengembangan-karir-karyawan-250121/>.

3. **Mutasi dan Rotasi;** Mutasi merupakan perubahan posisi/jabatan atau tempat bekerja yang dilakukan pimpinan perusahaan kepada karyawannya baik secara horizontal maupun vertikal. Prinsip dari program mutasi ini adalah memindahkan karyawan ke posisi yang lebih tepat dengan pekerjaan yang sesuai sehingga produktivitas kerja bisa meningkat. Karyawan juga dapat banyak belajar dari posisi atau jabatan yang baru.
4. **Coaching;** Coaching adalah mengajarkan, membimbing, memberikan instruksi karyawan agar memperoleh keterampilan atau metode baru dalam melakukan sesuatu untuk mencapai suatu sasaran yang dikehendaki. Coaching merupakan sebuah proses bantuan yang dilakukan ketika karyawan mengalami masalah kinerja yang disebabkan oleh keterbatasan pemahaman terhadap tugasnya.
5. **Promosi;** Promosi menjadi bentuk program pengembangan karir yang diharapkan oleh karyawan karena mereka bisa mendapat jabatan dengan posisi yang lebih tinggi dan benefit yang lebih tinggi juga. Umumnya, promosi juga akan diikuti oleh tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi pula, namun semua akan sebanding dengan income dan fasilitas yang didapat. Pelaksanaan promosi tentu harus memperhatikan syarat- syarat seperti pengalaman, tingkat pendidikan, kejujuran, loyalitas, dan sebagainya.

1.6. Bahan Diskusi

1. Sebutkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pilihan karir?
2. Jelaskan langkah-langkah yang diambil untuk membantu karyawan dalam mengaktualisasikan diri!
3. Bagaimana membangun hubungan antara *Career management* dengan *Employee Commitment*?

BAB II

HUBUNGAN ANTAR MANUSIA (*HUMAN RELATION*)

2.1. Definisi Hubungan Antar Manusia (HAM)

Hubungan antar manusia dalam arti luas adalah kemampuan mengenali sifat, tingkah laku, pribadi seseorang. Ruang lingkup hubungan antar manusia dalam arti luas adalah interaksi antar seseorang dengan orang lain dalam suatu kehidupan untuk memperoleh kepuasan hati. Dalam hal ini berusaha untuk mencoba menemukan, mengidentifikasi masalah dan membahasnya untuk mencari pemecahan masalahnya. Hubungan antar manusia yang merupakan pelaksanaan ketrampilan dimana seseorang belajar menghubungkan diri dengan lingkungan sosialnya. Menurut Effendy (2009) menyatakan bahwa hubungan antar manusia pada dasarnya disebut juga dengan istilah *Human Relation*, pemberian makna terhadap proses rohaniah yang tertuju kepada kebahagiaan dan kepuasan yang berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, tingkah laku dan lain-lain aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia.¹⁰

Penyebab hubungan antar manusia sangat penting dalam suatu organisasi yang menurut Wursanto dalam Ermita (2012) bahwa hubungan antar manusia sangat penting dan harus dijalankan dalam organisasi karena dengan adanya hubungan antar manusia, pemimpin dapat membantu memecahkan persoalan yang dihadapi pegawai, rintangan-rintangan dalam berkomunikasi dapat dihindarkan, salah pengertian dalam organisasi juga dapat dihindarkan, lalu dapat mengembangkan sifat dan tabiat manusia serta dapat diperoleh kesan hati para pegawai, moral pegawai, loyalitas, disiplin, dan produktifitas tinggi dalam organisasi tersebut.¹¹ Pimpinan sebagai top manajer dapat membina hubungan antar manusia yang efektif di kantor sehingga dengan meningkatkan hubungan antar manusia yang efektif di kantor dapat membawa pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai atau anggota dalam organisasi.

Menurut Arwani (2002) ada beberapa prinsip dalam hubungan antar manusia, yaitu:¹²

- 1) Hindari kebiasaan menyalahkan orang lain
- 2) Berikan penghargaan (*awards*) yang tulus kepada orang lain
- 3) Bangkitkan motivasi sukses pada orang lain
- 4) Berikan perhatian yang tulus
- 5) Ingat nama orang lain
- 6) Jadilah pendengar yang aktif
- 7) Tersenyumlah
- 8) Berbicaralah hal-hal yang diminati seseorang
- 9) Buatlah orang lain merasa dirinya penting dengan tulus
- 10) Hormati pendapat orang lain

¹⁰ Onong Uchjana Effendy, *Human Relation & Public Relation* (Bandung: Mandar Maju, 2009).

¹¹ Ermita Ermita, "Hubungan Antar Manusia Dan Semangat Kerja Pegawai," *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan* 12, no. 2 (November 30, 2012): 70–81, <https://doi.org/10.24036/pedagogi.v12i2.2200>.

¹² Arwani, *Komunikasi Dalam Keperawatan* (Jakarta: EGC, 2002).

2.2. Tujuan Hubungan Antar Manusia (HAM)

Tujuan hubungan antar manusia adalah agar tercapainya kehidupan yang harmonis yaitu masing-masing orang saling bekerjasama dengan menyesuaikan diri terhadap satu dengan yang lain dan memanfaatkan pengetahuan tentang faktor sosial dan psikologis dalam menyesuaikan diri manusia sedemikian rupa sehingga penyesuaian diri ini menjadi serasi dan selaras, dengan ketegangan dan pertentangan sedikit mungkin. Hal ini disebabkan karena di dalam masyarakat/lingkungan sosial, setiap orang mempunyai kepentingan dan harapan yang berbeda-beda atau bersaing satu sama lain.¹³

Suksesnya hubungan antar manusia sebagai akibat tidak mengabaikan sopan santun, ramah tamah, hormat menghormati dan menghargai orang lain dan faktor etika. Hubungan antar manusia yang baik akan mengatasi hambatan-hambatan komunikasi, mencegah salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabiat manusia yang dipengaruhi oleh pembawaan dan lingkungan.

2.3. Faktor yang Mendasari Hubungan Antar Manusia (HAM)¹⁴

Hubungan antar manusia melibatkan individu secara utuh baik dan secara fisik maupun psikologis. Proses psikologis sangat dominan mendasari hubungan antar manusia dan merupakan faktor utama dalam proses internalisasi, antara lain imitasi, sugesti, identifikasi dan simpati.

1. Faktor imitasi

Imitasi atau tiruan adalah keadaan seseorang yang mengikuti sesuatu yang diluar dari dirinya sendiri. Sebelum mengikuti satu hal, ia harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a) Minat perhatian yang cukup besar terhadap hal yang akan diimitasi
- b) Sikap menjunjung tinggi atau mengagumi hal-hal yang diimitasi
- c) Seseorang meniru suatu pandangan atau tingkah laku karena akan memperoleh penghargaan sosial yang tinggi.

Dari syarat di atas, imitasi merupakan proses hubungan antar manusia yang menerangkan tentang mengapa dan bagaimana dapat terjadi keseragaman dan tingkah laku. Contoh Imitasi Positif, orang tua yang selalu menggunakan bahasa yang sopan dalam keluarga kemungkinan hal itu akan dicontoh oleh anaknya. Anak akan terbiasa berbicara dengan santun meskipun sedang berada di luar rumah. Sedangkan contoh imitasi negatif, jika anak memiliki banyak teman yang nakal hal itu akan cenderung membuat anak terpengaruh dengan teman sebayanya.

2. Faktor sugesti

Sugesti adalah proses seorang individu menerima cara pandang atau pedoman tingkah laku orang lain tanpa kritik terlebih dahulu. Peryaratan untuk memudahkan terjadinya sugesti pada seseorang adalah sebagai berikut:

¹³ Elsi Setiandari Lely Octaviana, *Komunikasi Kesehatan Komunikasi Kesehatan Komunikasi Kesehatan Etika dan Konseling* (Palembang: Bening Media Publishing, 2021).

¹⁴ Henny Kustini, *Communication Skill* (Sleman: Deepublish, 2017).

- a) Hambatan berfikir, karena rangsangan emosional, proses sugesti yang terjadi pada orang tersebut secara langsung menerima tanpa mempertimbangkan terlebih dahulu segala pengaruh atau pandangan orang lain.
- b) Pikiran terpecah-pecah (diasosiasi), orang yang sedang mengalami pemikiran yang terpecah-pecah mudah terjadi sugesti.
- c) Otoritas atau prestise, proses sugesti cenderung terjadi pada orang-orang yang sikapnya menerima pandangan tertentu dari seseorang yang memiliki keahlian tertentu yang mempunyai prestise sosial yang tinggi.
- d) Mayoritas orang akan mudah menerima pandangan ketika pandangan tersebut disokong oleh mayoritas atau sebagian besar golongan atau masyarakat. Penerimaan pandangan itu terjadi tanpa pertimbangan lebih lanjut.
- e) Kepercayaan penuh penerima sikap atau pandangan tanpa pertimbangan lebih lanjut dikarenakan pandangan tersebut sudah ada pada individu yang bersangkutan.

3. Faktor identifikasi

Proses identifikasi berlangsung secara sadar (dengan sendiri) irrasional, berdasarkan perasaan dan berkembang bahwa identifikasi berguna untuk melengkapi sistem norma dan citra-citra.

4. Faktor simpati

Simpati adalah perasaan tertarik seseorang terhadap orang lain yang timbul atas dasar penilaian perasaan dorongan utama yang memunculkan simpati adalah rasa ingin mengerti dan bekerja sama dengan orang lain.

2.4. Faktor yang Menentukan Hubungan Antar Manusia (HAM)

Salah satu cara seseorang melakukan hubungan antar manusia adalah dengan menggunakan komunikasi antara individu atau komunikasi interpersonal. Agar hubungan antar manusia berjalan dengan baik, salah satunya dapat ditunjang dengan menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik. Berikut adalah faktor-faktor yang menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik, sebagai berikut;

1. Rasa percaya diri (*Trust*), percaya adalah mengandalkan perilaku orang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, yang pencapaiannya tidak pasti dalam situasi yang penuh resiko.¹⁵ Sejak tahap pertama dalam hubungan interpersonal sampai tahap akhir, “percaya” menentukan efektifitas komunikasi. Bila klien sudah percaya kepada kita, maka klien akan lebih mudah terbuka kepada kita. Hal ini akan membuka saluran komunikasi, memperjelas pengiriman dan penerimaan komunikasi, serta memperluas peluang komunikasi untuk mencapai tujuannya. Hilangnya kepercayaan kepada orang lain akan menghambat perkembangan hubungan interpersonal yang akrab.
2. Sikap sportif, adalah sikap yang mengurangi, sikap melindungi diri dalam komunikasi yang terjadi dalam hubungan antar manusia. Orang bersikap defensive bila tidak menerima, tidak jujur, dan tidak empati. Sudah jelas karena sikap

¹⁵ Kim Giffin, *Recent Research on Interpersonal Trust* (Communication Research Center, the University of Kansas, 1967).

defensive, komunikasi interpersonal akan gagal karena orang akan lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapi dalam situasi komunikasi ketimbang memahami pesan orang lain.

3. Sikap terbuka (*open mindset*), memiliki pengaruh yang besar dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Untuk memahami orang yang mempunyai sikap terbuka kita harus mengidentifikasi dahulu orang yang mempunyai sikap tertutup. Lawan dari sikap terbuka adalah *dogmatism*. Sehingga untuk memahami sikap terbuka, terlebih dahulu mengidentifikasi karakteristik orang dogmatis. Agar komunikasi interpersonal yang kita lakukan melahirkan hubungan interpersonal yang efektif, dogmatis harus diganti dengan sikap terbuka. Bersamaan dengan sikap saling percaya dan sikap suportif, sikap terbuka mendorong timbulnya saling pengertian, saling menghargai, dan yang paling penting saling mengembangkan kualitas hubungan interpersonal.

2.5. Hambatan dalam Hubungan Antar Manusia (HAM)¹⁶

Hambatan dalam Hubungan Antar Manusia pada umumnya mempunyai 2 sifat yaitu objektif dan subjektif. Hambatan yang sifatnya objektif adalah gangguan atau halangan terhadap jalannya hubungan antar manusia yang tidak sengaja dan dibuat oleh pihak lain tapi mungkin disebabkan oleh keadaan yang tidak mungkin menguntungkan. Sedangkan, hambatan yang bersifat subjektif adalah yang sengaja dibuat oleh orang lain sehingga merupakan gangguan, penentangan terhadap suatu usaha komunikasi. Dasar dari gangguan ini biasanya disebabkan karena adanya pertentangan kepentingan, tamak, iri hati dan sebagainya.

2.5.1 Komunikasi

Dalam dunia kerja, komunikasi yang tidak lancar sering kali menimbulkan berbagai masalah. Bahkan sebagian besar masalah bisa dikatakan sebabnya adalah komunikasi yang tidak lancar. Masalah seperti salah paham, adanya kesalahan dalam menjalankan prosedur kerja, dan lain sebagainya adalah beberapa contoh kecil banyaknya masalah yang disebabkan oleh komunikasi yang tidak tepat.

Masalah yang kerap muncul dalam komunikasi atau penyebab komunikasi mengalami distorsi di antaranya:

- Komunikator & Komunikan tidak sama posisi dan kedudukannya
 - Terdapat dominasi dari 1 belah pihak
 - Terdapat persepsi komunikasi yang berbeda
 - Memiliki karakter dari masing-masing komunikator dan komunikan
- Pesan

Distorsi komunikasi/distorsi pesan adalah kurang tepatnya atau perbedaan arti di antara apa yang dimaksudkan oleh komunikator dengan apa yang diinterpretasikan oleh komunikan. Namun tidak selamanya distorsi pesan ini terjadi karena ketidakmampuan komunikator dalam mengemas pesan. Dalam proses komunikasi

¹⁶ Octaviana, *Komunikasi Kesehatan Komunikasi Kesehatan Komunikasi Kesehatan Etika dan Konseling*.

tidak terelakkan adanya *noise* (gangguan) yang dapat terjadi selama sebuah proses komunikasi berlangsung sedangkan distorsi komunikasi dapat digolongkan sebagai noise yang terjadi pada sebuah proses komunikasi. Seperti pesan yang disampaikan terlalu panjang, pendek, lugas, tersamar. Kurangnya kecermatan dalam memilih kode atau mentransfer makna dan menata kode serta isi pesan dapat memunculkan sumber distorsi komunikasi. Saluran merupakan medium; lewat mana suatu pesan itu berjalan. Saluran dipilih oleh sumber komunikasi.

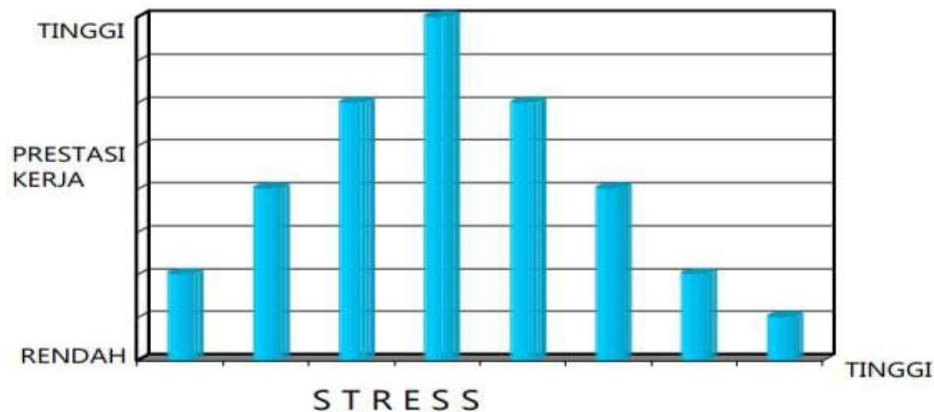
- Cara, Metode, media/sarana & jalur/ alur komunikasi
 - Sebagai contoh pembelaan diri (*defensive*) didefinisikan sebagai perlindungan diri dalam upaya menangkal serangan yang dirasakan. Banyak orang menjadi *defensive* ketika dikritik. Tetapi, masalahnya adalah bersikap *defensive* tidak pernah membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi. Pembelaan diri dapat dilakukan dalam dua cara: Pertama, serangan balik. Menghadapi kritikan dengan kritikan balasan. Kedua, mengambil sikap korban dengan nada cengeng.
 - Sikap *defensive* adalah cara menyalahkan partner bicara Anda. Anda mengatakan bahwa masalahnya bukan aku, tetapi masalahnya adalah kamu. Akibatnya, masalah tidak terselesaikan dan konflik semakin meningkat. Penawarnya adalah menerima tanggung jawab, meskipun hanya untuk sebagian konflik.
- Masalah yang akan dikomunikasikan
Apakah itu: a) Masalah berat/ringan, b) Berdampak luas atau tidak hal yang dikomunikasikan, c) Masalah pribadi dan organisasi.

Komunikasi yang baik di tempat kerja harus didasari dengan: a) Niat baik, b) Kejujuran, c) Keterbukaan, d) Kebersamaan, dan e) Penyelesaian masalah. Selain itu, perlu diperhatikan arah komunikasi horizontal/vertikal berbeda cara, metode, media dan jalurnya. Komunikasi tidak harus bicara lewat mulut bisa juga lewat tulisan atau *body language*. Lalu, Penempatan diri yang sesuai untuk komunikasi formal dan tidak formal bisa dilakukan tanpa banyak aturan/basa-basi.¹⁷

2.5.2 Konflik dan Manajemen Konflik

Konflik adalah proses dua orang atau lebih yang melakukan tindakan untuk menyingkirkan orang lain. Sedangkan manajemen konflik merupakan sebuah pendekatan yang dilakukan serta diarahkan untuk komunikasi dengan pelaku konflik, di mana pelaku konflik dapat memengaruhi kepentingan bersama suatu organisasi.

¹⁷ Lidia Wati Evelina and Mia Angeline, "Komunikasi Vertikal dan Horizontal dalam Membentuk Gaya Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal: Studi pada Binus University," *Humaniora* 5, no. 1 (April 30, 2014): 445, <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.3044>.



Gambar 2. Model kurva Hubungan Stress Kerja dengan Prestasi Kerja¹⁸

Pada dasarnya manusia membutuhkan stres untuk bisa berfungsi normal. Anggaplah stres sebagai suatu tantangan, tanpa itu manusia tidak akan tergerak untuk melakukan sesuatu. Mula-mula, sejalan dengan meningkatnya stres, meningkat pula kinerja manusia sampai suatu titik tertentu. Pada saat ini kita tidak menganggap diri kita dalam keadaan stres, melainkan dalam keadaan bersemangat, bergairah, atau penuh dorongan. Namun, lewat titik tersebut, tambahan stres akan membuat kinerja kita menurun dan mengurangi kemampuan untuk mengatasinya. Sebagian besar dari kita mempunyai rentang stres yang optimal atau “Daerah Nyaman” (*comfort zone*) yang membuat kita merasa nyaman dan berfungsi baik. Jika kita melampaui daerah nyaman, timbul rasa lelah yang merupakan tanda untuk mengurangi tingkat stres kita.

Tahapan Terjadinya Konflik Menurut Wijono (1993) adalah:¹⁹

- a. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
- b. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
- c. Munculnya interaksi yang sering ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan keajahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
- d. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
- e. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, pretise dan sebagainya.

¹⁸ Panji Anoraga, *Psikologi Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005).

¹⁹ Sutarto Wijono, *Konflik Dalam Organisasi* (Semarang: Satya Wacana, 1993).

Konflik dalam organisasi disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:²⁰

1. Faktor Manusia

- Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya
- Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku
- Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatic dan sikap otoriter.

2. Faktor Organisasi

- Persaingan dalam menggunakan sumberdaya Apabila sumberdaya baik berupa uang, material atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.
- Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relative rendah dengan tujuan untuk lebih menarik konsumen, sementara unit produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.
- Interdependensi Tugas Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.
- Perbedaan nilai dan persepsi Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negative, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak “adil”. Para manajer yang relative muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.
- Kekaburan yurisdiksional. Konflik terjadi karena batas-bata aturan yang tidak jelas yaitu adanya tanggungjawab yang tumpang tindih.
- Masalah status. Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/ 8 Andri Wahyudi, Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.
- Hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit/ departemen.

Cara mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul. Solusi pemecahan:²¹

²⁰ Ibid.

²¹ Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan)*, 2nd ed., vol. 2 (Bandung: Mandar Maju, 2007).

- ☛ Rujuk: Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerjasama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.
- ☛ Perusasi: Usaha mengubah posisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti factual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.
- ☛ Tawar menawar: suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.
- ☛ Pemecahan masalah terpadu: usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternative pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.
- ☛ Penarikan diri: Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.
- ☛ Pemaksaan dan penekanan: Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah, akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.
- ☛ Intervensi (campur tangan) pihak ketiga: Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.

2.5.3 Stress Akibat Kerja

Stres berat dapat memengaruhi berbagai aspek kehidupan, mulai dari emosi, perilaku, kemampuan berpikir, hingga kesehatan. Sebelum menimbulkan masalah yang lebih luas, penting untuk mengenali ciri-ciri stres berat agar kondisi ini dapat segera ditangani.

Ciri-ciri seseorang mengalami stres berat antara lain: a) Mudah gelisah, merasa frustrasi, dan sering terlihat murung, b) Mudah tersinggung, c) Merasa dirinya tidak baik dan tidak berharga, serta merasa begitu tertekan, d) Tidak dapat berpikir dengan tenang, e) Tidak berenergi atau bergairah, f) Tidak bisa tidur atau mengalami insomnia, g) Mudah sakit, h) Sering sakit kepala, i) Sering mengalami gangguan pencernaan, seperti kembung, diare, dan sembelit, dan j) Nafsu makan berkurang atau tidak memiliki nafsu makan.²²

Adapun penyebab stress dalam pekerjaan adalah, sebagai berikut:²³

1. Konflik dengan rekan kerja: Tidak sedikit orang yang merasa kalau dirinya tak mendapatkan rekan kerja yang cocok. Ketidakcocokan dalam bekerja inilah yang

²² Gusti Yuli Asih, Hardani Widhiastuti, and Rasmala Dewi, *Stres Kerja* (Semarang: Semarang University Press, 2018).

²³ Ibid.

- rentan menimbulkan konflik antar pegawai. Pastinya, konflik yang berkelanjutan akan meningkatkan stres dan membuat pekerjaan jadi tak optimal.
2. Tidak bisa menahan emosi: Faktor pemicu stres saat bekerja juga bisa dikarenakan hal ini. Kemarahan dalam diri yang menyebar di kantor dan diperlihatkan pada rekan atau atasan. Bila diri seseorang tak bisa menstabilkan emosi dengan baik, tandanya bahwa seseorang sedang dilanda stres.
 3. Tumpukan pekerjaan: Datangnya tugas-tugas baru di saat tugas lainnya belum rampung, kerap kali membuat para karyawan kewalahan. Bila terjadi berkelanjutan, maka beban atau tumpukan pekerjaan ini barang pasti dapat memicu stres. Solusinya, cobalah prioritaskan pekerjaan mana yang sebaiknya dirampungkan terlebih dahulu.
 4. Notifikasi di luar jam kantor: Faktor pemicu stres saat bekerja juga bisa karena hal yang terbilang sepele ini. Misalnya, di malam hari, hari libur, atau bahkan saat sedang berlibur. Namun, untuk seseorang yang posisinya sebagai staf atau karyawan, kadang kala merasa tidak enak untuk mengabaikan pesan dari atasannya. Apalagi bila berisi tentang hal yang penting. Jangan salah, hal kecil inilah yang bisa merusak mood, bahkan memicu stres.
 5. Masalah personal: Ingat, tidak selamanya stres bersumber dari pekerjaan di kantor. Faktor pemicu stres saat bekerja juga bisa karena faktor eksternal yang memicu gangguan pikiran. Masalah personal, seperti dengan keluarga, teman, ataupun pasangan, dapat memberikan tekanan-tekanan pada pikiran, sehingga membuat produktivitas jadi terhambat.
 6. Lingkungan pekerjaan: Kadang kala atasan atau rekan kerja yang tak mendukung atau kompetisi internal bisa membuat lingkungan kerja jadi tak nyaman. Sebab, adanya tekanan yang tidak sesuai dengan kapasitas dari karyawan, memang terbukti dapat menimbulkan stres di kantor.

Terdapat dua faktor penyebab stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal. Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedang faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga dimana pribadi berada dan mengembangkan diri.²⁴ Menurut Hasibuan (2012) faktor-faktor penyebab stres kerja dalam pekerjaan, antara lain sebagai berikut:

- Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
- Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
- Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
- Balas jasa yang terlalu rendah.
- Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2009) ada tiga kategori potensi pemicu stres kerja diluar pekerjaan yaitu:²⁵

1. Faktor-faktor Lingkungan

²⁴ Endang Dwiyantri, "Stres Kerja Di Lingkungan Dprd: Studi Tentang Anggota Dprd Di Kota Surabaya, Malang Dan Kabupaten Jember," *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik* 3 (2001): 73–84.

²⁵ Stephen P Robbins and Tim Judge, *Organizational Behavior* (Boston: Pearson, 2009).

- Selain mempengaruhi desain struktur sebuah perusahaan, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stres para karyawan dalam perusahaan. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi.
- Ketidakpastian politik juga merupakan pemicu stres diantara karyawan.
- Perubahan teknologi adalah faktor lingkungan ketiga yang dapat menyebabkan stres, karena inovasi-inovasi baru yang dapat membuat bentuk inovasi teknologi lain yang serupa merupakan ancaman bagi banyak orang dan membuat mereka stres.

2. Faktor-faktor Perusahaan

- Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang, meliputi: desain pekerjaan individual (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja dan tata letak fisik pekerjaan.
- Tuntutan peran adalah beban peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada. Ambiguitas peran manakala ekspektasi peran tidak dipahami secara jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus ia lakukan.
- Tuntutan antarpribadi yaitu tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain, tidak adanya dukungan dari kolega dan hubungan antarpribadi yang buruk dapat menyebabkan stres.

3. Faktor-faktor Pribadi

- Faktor-faktor pribadi ini terutama menyangkut masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi serta kepribadian dan karakter yang melekat dalam diri seseorang. Berbagai kesulitan dalam hidup perkawinan, retaknya hubungan dan kesulitan masalah disiplin dengan anak-anak merupakan masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan yang lalu terbawa sampai ketempat kerja. Masalah ekonomi karena pola hidup yang lebih besar pasak daripada tiang adalah kendala pribadi lain yang menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu konsentrasi kerja mereka.

Menurut Handoko (2001) cara terbaik untuk mengurangi stress adalah dengan menangani penyebab-penyebabnya. Sebagai contoh, departemen personalia dapat membantu karyawan untuk mengurangi stress dengan memindahkan transfer ke pekerjaan lain, mengganti penyelia yang berbeda, dan menyediakan lingkungan kerja yang baru. Latihan dan pengembangan karier dapat diberikan untuk membuat karyawan mampu melaksanakan pekerjaan baru.²⁶ Cara lain untuk mengurangi stress adalah merancang kembali pekerjaan- pekerjaan sehingga para karyawan mempunyai pilihan keputusan lebih banyak dan wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Desain pekerjaan juga dapat mengurangi kelebihan beban kerja, tekanan waktu dan kemenduaan peran. Selanjutnya komunikasi dapat diperbaiki untuk memberikan umpan balik pelaksanaan kerja, dan partisipasi dapat ditingkatkan.

²⁶ T Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001).

Departemen personalia hendaknya juga membantu para karyawan untuk memperbaiki kemampuan mereka dalam menghadapi stress. Komunikasi yang lebih baik bisa memperbaiki pemahaman karyawan terhadap situasi-situasi stress, dan program-program latihan dapat diselenggarakan untuk pengembangan ketrampilan dan sikap menangani stress. Pelayanan konseling, mungkin merupakan cara paling efektif untuk membantu para karyawan menghadapi stress. Menurut Handoko (2001) konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud pokok untuk membantu karyawan tersebut agar dapat menangani masalah secara lebih baik.²⁷

Di dalam pelaksanaan konseling akan terlihat masalah-masalah perusahaan atau organisasi yang harus diselesaikan misalnya: apakah karyawan tersebut perlu atau tidak untuk mengikuti kesempatan pendidikan dan pelatihan guna memperoleh pengetahuan yang luas dan memperoleh keterampilan dalam menjalankan tugasnya, dan mempunyai sikap untuk beradaptasi pada berbagai perubahan dan persoalan yang kompleks. konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah mereka.

Salah satu tujuan penting konseling bagi penyelia adalah menyampaikan kepada karyawan agar menerima sebagian tanggung jawab untuk mengembangkan diri mereka sendiri. Fungsi-Fungsi Konseling, yakni:²⁸

- Pemberian Nasehat. Proses konseling sering berupa pemberian nasehat kepada karyawan dengan maksud untuk mengarahkan mereka dalam pelaksanaan serangkaian kegiatan yang diinginkan.
- Penentraman Hati. Pengalaman konseling bisa menentramkan hati karyawan, karena mereka diyakinkan kemampuannya untuk mengerjakan serangkaian kegiatan dan mendorong untuk mencobanya.
- Komunikasi. Konseling adalah suatu proses komunikasi. Ini menciptakan komunikasi ke atas ke manajemen, dan juga memberikan kesempatan kepada pembimbing untuk menginterpretasikan masalah-masalah manajemen dan menjelaskan berbagai pandangan kepada para karyawan.
- Pengenduran Ketegangan Emosional. Orang cenderung menjadi kendur ketegangan emosionalnya bila mereka mempunyai kesempatan untuk membahas masalah-masalah mereka dengan orang lain.
- Penjernihan Pemikiran. Pembahasan masalah-masalah secara serius dengan orang lain akan membantu seseorang untuk berpikir lebih jernih tentang berbagai masalah mereka.

2.6. Bahan Diskusi

1. Sebutkan dan jelaskan bentuk permasalahan hubungan antar manusia (*human relation*) di tempat kerja!

²⁷ Ibid.

²⁸ Wahyu Hidayah, "Peran Konseling Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan" (Prosiding Seminar Nasional & Call Paper Psikologi Sosial, 2019).

2. Tenaga kerja pada dasarnya membutuhkan stress kerja pada tingkat tertentu. Bagaimana mengetahui tingkat stress yang ideal untuk meningkatkan produktivitas kerja?
3. Bagaimana membangun hubungan antara manusia dari aspek manajemen komunikasi dan manajemen konflik?

BAB III

PENILAIAN KINERJA DAN PENGAWASAN PENGENDALIAN (WASDAL)

3.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁹

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan. Penilaian kinerja disebut juga sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat dibagi menjadi dua, yaitu:³⁰

1. Tujuan Evaluasi: Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.
2. Tujuan Pengembangan: Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses ke karyawan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

3.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia

Ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja diantaranya adalah proses *recruitment* dan pemberian motivasi kepada karyawan. Proses rekrutmen karyawan membutuhkan perencanaan yang baik terkait kebutuhan

²⁹ A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011).

³⁰ Ibid.

organisasi akan tenaga kerja serta perlu analisa yang baik pula dalam menempatkan seorang pekerja pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Selanjutnya, pemberian motivasi merupakan faktor penting lainnya dalam meningkatkan hasil kerja karyawan.

Pemberian motivasi oleh sebuah organisasi merupakan suatu kewajiban dan tuntutan, dengan pemberian motivasi yang baik dan berkelanjutan dalam bentuk arahan atau penghargaan kepada karyawan dapat memberikan rangsangan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan semula.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Anwar Prabu Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).³¹

Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2009) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$ $\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$ $\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$

Penjelasan :

1. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).
2. Faktor Motivasi, Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.³²

Selain itu, menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu. Mangkunegara (2006) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan factor eksternal.³³

³¹ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen sumber daya manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009).

³² Ibid.

³³ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi kinerja SDM* (Jakarta: Refika Aditama, 2006).

“Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun diluar individu. Lebih lanjut, Donnelly (1987) menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:³⁴

- a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c) Faktor organisasi: menurut Bernardin berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi, dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan, baik secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik.

Sehubungan dengan hal itu, pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individual ada enam kriteria, yaitu :³⁵

1. Kualitas kerja
Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas
Kuantitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Ketepatan waktu
Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas Tingkat penggunaan
Sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya, efektivitas kerja karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.
5. Kemandirian
Merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.
6. Komitmen kerja
Merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan

³⁴ James H. Donnelly, James L. Gibson, and John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management* (Texas: Business Publications, 1987).

³⁵ Stephen P. Robbins and Tim Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed (Boston: Pearson, 2013).

kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor faktor lainnya.³⁶

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2001) yaitu:³⁷

a) Motivasi

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

b) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c) Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d) Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyiaran dalam ruang kerja.

e) Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

f) Desain pekerjaan

Merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

3.3. Model Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal: 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai, 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya), 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Jika pengukuran kinerja

³⁶ Sondang Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

³⁷ Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berakaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.

Jadi pengukuran kinerja ialah menilai hasil kinerja suatu organisasi publik. Penilaian hasil kinerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi publik telah sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi publik tersebut.

Manfaat pengukuran kinerja diperoleh apabila sistem penilaian kinerja berjalan efektif. Efektifitas sistem penilaian kinerja ditentukan oleh persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dan reaksi karyawan merupakan aspek penting penilaian kinerja. Adapun manfaat pengukuran kinerja bagi karyawan:³⁸

- Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- Perbaikan kinerja.
- Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
- Untuk kepentingan penelitian pegawai.
- Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Ada beberapa indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu pegawai menurut Swanson dan Holton yaitu:

- a. Kuantitas kerja.
- b. Kualitas kerja.
- c. Kerjasama.
- d. Pengetahuan tentang kerja.
- e. Kemandirian kerja.
- f. Kehadiran dan ketepatan waktu.
- g. Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi.
- h. Inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat.
- i. Kemampuan supervisi dan teknik.

3.4. Pengukuran Kinerja Menggunakan *HR Scorecard*

Ada beberapa tahapan merancang sistem pengukuran sumber daya manusia melalui pendekatan HR scorecard seperti yang dijelaskan berikut ini :³⁹

1) Mengidentifikasi HR Competency (Kompetisi Manajer SDM)

Kompetisi yang dimaksud itu adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan.

2) Pengukuran *High Performance Work System (HPWS)*

³⁸ Amir Asyikin Hasibuan, *Sistem pengukuran kinerja lembaga litbang* (Jakarta: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2007).

³⁹ Sony Yuwono, Edy Sukarno, and Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced scorecard: menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, 5th ed. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007).

Fungsi dari HPWS yaitu menempatkan dasar untuk membangun sumber daya manusia menjadi aset strategik serta HPWS dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Pengukuran HPWS penekanannya pada bagaimana suatu organisasi bekerja melalui setiap fungsi sumber daya manusia, mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas.

3) Mengukur *HR System Alignment*

Menilai sejauh mana sistem sumber daya manusia memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau kesejajaran eksternal (*external alignment*), sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal (*internal alignment*) yaitu bagaimana setiap elemen dapat bekerja secara bersama-sama dan tidak mengalami konflik diantara mereka. Dalam halnya, tidak perlu dilakukan pengukuran kesejajaran internal, karna jika sumber daya manusia sudah fokus kepada implementasi strategi (kesejajaran eksternal) atau dapat mengelola kesejajaran eksternal, maka ketidaksejajaran internal cenderung tidak terjadi.

4) *HR Efficiency*

Merefleksikan bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti sumber daya manusia harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil, tetapi lebih pada merefleksikan keseimbangan.

5) *HR Deliverable*

Untuk mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi masalah yang menghubungkan sumber daya manusia dan rencana-rencana implementasi strategi organisasi, hal ini dinamakan *Strategic HR deliverable* yang merupakan outcome dari arsitektur sumber daya manusia yang akan melaksanakan strategi perusahaan.

3.5. Pengawasan dan Pengendalian

Pengawasan ialah sebuah proses untuk memastikan bahwa semua aktifitas yang terlaksana telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Istilah pengawasan dalam bahasa Inggris disebut *Controlling*, yang oleh Dale (dalam Winardi, 2000) menyebut bahwa: "Pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan".⁴⁰

Pengawasan diartikan sebagai suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pengawasan tidak diartikan sebagai pemeriksaan dan mencari kesalahan, Tetapi lebih pada pengawasan partisipatif yaitu mengawasi pelaksanaan kegiatan memberikan

⁴⁰ J Winardi, "Kepemimpinan Dalam Manajemen," Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

penghargaan pada pencapaian atau keberhasilan dan memberi jalan keluar pada hal-hal yang belum terpenuhi.

Pengendalian adalah suatu proses pemantauan prestasi dan pengambilan tindakan untuk menjamin hasil yang diharapkan. Sedangkan Proses Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer pada seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang di maksud. Proses pengendalian mengukur kemajuan kearah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan perbaikan. Baik Pengawasan maupun pengendalian (WASDAL) merupakan proses untuk mengamati secara terus-menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi penyimpangan.

Jenis – jenis pengendalian adalah sebagai berikut:⁴¹

- 1) Pengendalian Karyawan (*Personnel Control*)
Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada tujuannya dengan kegiatan karyawan, misalnya apakah karyawan bekerja sesuai dengan rencana , perintah, tata kerja, disiplin, absensi, dan sebagainya.
- 2) Pengendalian Keuangan (*Financial Control*)
Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggaran. Pada laporan ini biasanya dalam bentuk laporan keuangan.
- 3) Pengendalian Produksi (*Production Control*)
Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standard atau rencananya.
- 4) Pengendalian Waktu (*Time Control*)
Pengendalian ini ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.
- 5) Pengendalian Teknis (*Technical Control*)
Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.
- 6) Pengendalian Kebijakan (*Policy Control*)
Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai, apakah kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.
- 7) Pengendalian Penjualan (*Sales Control*)
Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan.
- 8) Pengendalian Inventaris (*Inventory Control*)
Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui , apakah inventaris perusahaan masih ada semuanya atau ada yang hilang.
- 9) Pengendalian Pemeliharaan (*Maintenance Control*)

⁴¹ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen sumber daya manusia* (Bumi Aksara, 2010).

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah semua inventaris perusahaan dan kantor dipelihara dengan baik atau tidak, dan jika ada yang rusak apa kerusakannya, apa masih dapat diperbaiki atau tidak.

Mekanisme pengendalian/pengawasan dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- Penetapan standar kegiatan
- Menyusun umpan balik (*feedback*)
- Membandingkan kegiatan dengan standar
- Mengukur penyimpangan
- Melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan

3.5.1 Bentuk-Bentuk Pengendalian SDM

a. Disiplin Kerja

Pengertian Disiplin Kerja Menurut pendapat Alex S. Nitisemito, kedisiplinan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis.⁴² Menurut pendapat T. Hani Handoko, disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.⁴³ 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. T. Hani Handoko membagi 3 disiplin kerja yaitu:

- Disiplin Preventif yaitu: kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
- 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 pendisiplinan.
- 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.

b. Pendisiplinan

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

⁴² S Nitisemito Alex, "Manajemen Personalialia," *Ghalia Indonesia, Jakarta*, 2008.

⁴³ Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Sanksi Pelanggaran Ringan, dengan jenis:
 - Teguran Lisan
 - Teguran Tertulis
 - Pernyataan tidak puas secara tertulis
- b. Sanksi Pelanggaran Sedang, dengan rincian :
 - Penundaan kenaikan gaji
 - Penurunangaji
 - Penundaan kenaikan jabatan
- c. Sanksi Pelanggaran Berat, dengan rincian:
 - Penurunan pangkat
 - Pembebasan dari jabatan
 - Pemberhentian
 - Pemberhentian

3.5.1 Cara-cara Pengawasan

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses control atau pengawasan. Cara-cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut:⁴⁴

1. Pengawasan langsung.

Pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya.

2. Pengawasan tidak langsung.

Pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.

3. Pengawasan berdasarkan kekecualian.

Pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

3.6. Bahan Diskusi

1. Sebutkan dan jelaskan bentuk Penilaian Kinerja di tempat kerja!
2. Kumpulkan beberapa bukti riset yang menelaah faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja Petugas Kesehatan. Lalu beri interpretasi, faktor apa yang dominan dari beberapa studi tersebut.
3. Bagaimana bentuk pengawasan dan pendendalian yang tepat untuk Petugas pelayanan kesehatan primer di Puskesmas?

⁴⁴ Yaya Ruyatnasih and Liya Megawati, *Pengantar Manajemen: Teori, Fungsi dan Kasus* (Yogyakarta: Absolute Media, 2018).

BAB IV

KOMPENSASI DAN SISTEM INSENTIF

Setiap pekerja/pegawai dari suatu perusahaan pasti sangat bahagia dan senang ketika mendapat insentif yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dan mendasar dalam upaya perusahaan untuk mencapai suatu tujuanyang di inginkan perusahaan dengan salah satucara yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan penerapan sistem insentif yang tepat. Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Insentif yang diberikan perusahaan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan semangat karyawan saat bekerja.

Insentif juga diberikan bagi petugas medis dan pelayanan medis. Insentif bagi tenaga kesehatan diberikan sesuai dengan kinerja mereka, seperti di saat masa pandemi COVID-19 ini banyak para Tenaga Medis lembur saat bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa Para Tenaga Medis yang sedang berusaha melawan dan menghilangkan virus ini harus mendapat Insentif yang jumlahnya telah di tetapkan pemerintah yang telah sesuai dengan keputusan Kementrian Kesehatan.

4.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, serta memelihara, karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah.⁴⁵

Menurut S. Mangkuprawira dalam Sunyoto (2012), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Rachmawati (2008) Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti, dan lain-lain.⁴⁶

Menurut Dessler dalam Samsudin (2010) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipkerjakannya karyawan itu. Menurut Mondy (2008) kompensasi adalah totoal seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

⁴⁵ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (CAPS, 2012).

⁴⁶ Ibid.

Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.⁴⁷

Terdapat beberapa prinsip dasar dalam pemberian kompensasi, yakni sebagai berikut:⁴⁸

- a) Memenuhi rasa keadilan. Perasaan adil atau tidak adil juga akan mendorong karyawan untuk membentuk pertimbangan terhadap nilai (atau valensi) dari suatu kompensasi.
- b) Merangsang motivasi dan gairah kerja. Motivasi memberi daya penggerak dalam diri seseorang. Daya tersebut memunculkan kegairahan bekerja sehingga mereka mau mengerahkan segala usaha demi mencapai target yang dituju.
- c) Meningkatkan produktivitas. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat
- d) Meningkatkan mutu. Mutu suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan.
- e) Merubah perilaku pelayanan. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan, sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat diselenggarakan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- f) Positif thinking. Peran pola berpikir sangat penting dalam menghadapi permasalahan atau peristiwa yang tidak menyenangkan, individu bisa menjadi seorang yang optimis sehingga meningkatkan kinerja.

4.2. Jenis-jenis Kompensasi

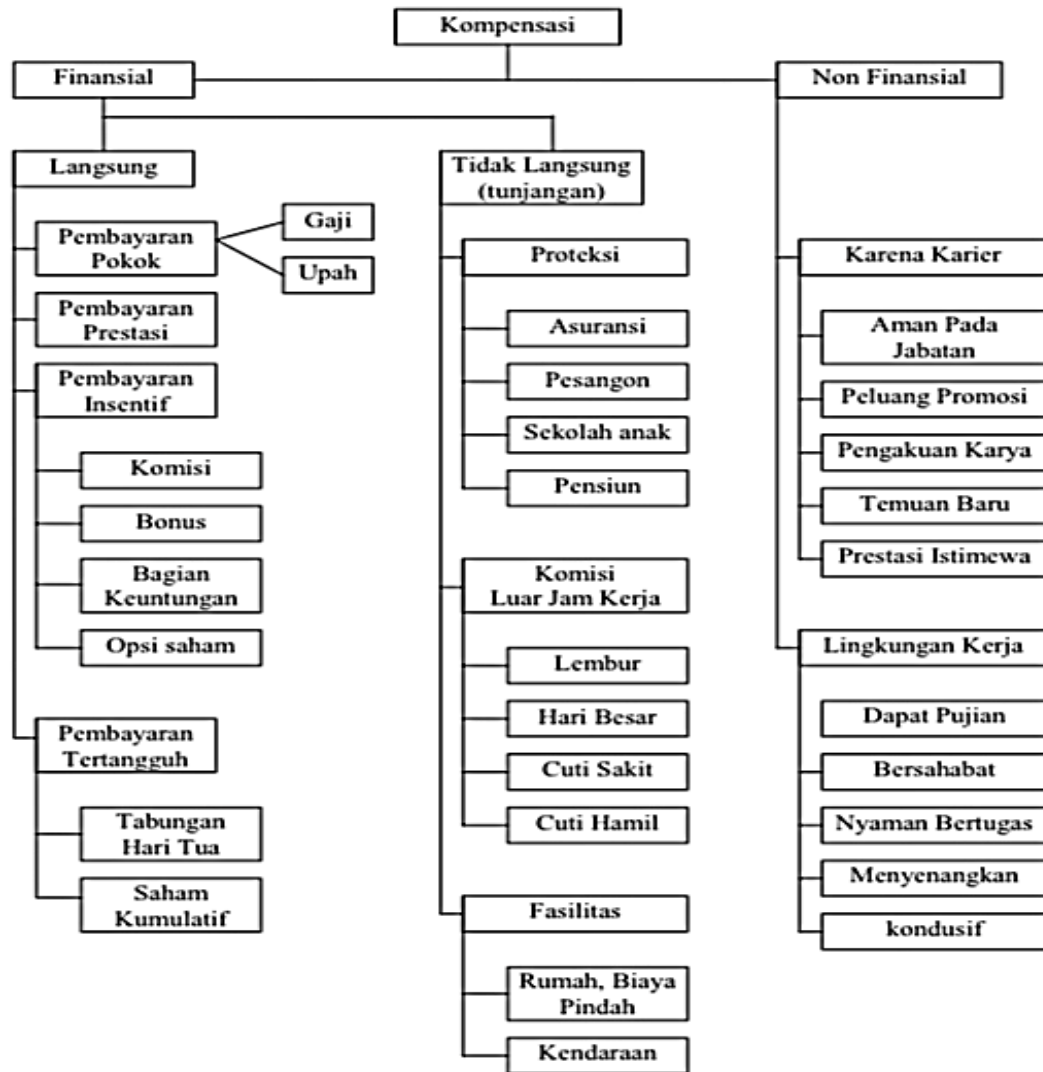
Rivai (2013) membagi kompensasi dalam dua jenis, yaitu: Kompensasi Finansial dan Nonfinansial. Jenis kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung antara lain: pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Sedangkan Nonfinansial adalah penghargaan seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.⁴⁹

Bagan lengkap mengenai jenis kompensasi, dapat dilihat sebagai berikut:

⁴⁷ Gary Dessler, "Manajemen SDM Buku 1," Jakarta: Indeks, 2009.

⁴⁸ Suhartini Suhartini, "Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi," *Jurnal Siasat Bisnis*, 2005, <https://journal.uin.ac.id/JSB/article/view/972>.

⁴⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek Ed. 2* (Jakarta: Rajawali Press, 2013).



Gambar 3. Jenis Kompensasi⁵⁰

4.3. Tujuan Administrasi Kompensasi

Pemenuhan kompensasi memiliki tujuan administrasi sebagai berikut:⁵¹

- a) Memperoleh personalia yang berkualitas. Kompensasi perlu ditetapkan untuk menarik karyawan yang akan melamar karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai suplai dan permintaan tenaga kerja.
- b) Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang. Bila kompensasi yang di berikan tidak kompetitif maka akan banyak karyawan berkinerja baik yang akan keluar.
- c) Menjamin Keadilan Pemberian. Kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

⁵⁰ Siti Mujanah, "Manajemen Kompensasi," *Repository.Untag-Sby.Ac.Id*, 2019.

⁵¹ Hasibuan, *Manajemen sumber daya manusia*.

- d) Menghargai perilaku yang diinginkan. Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggungjawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui kompensasi yang efektif.
- e) Mengendalikan biaya. Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya lebih layak dan tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawan. Yang kemudian dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktivitas atau kurang efektif dan efisien kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.
- f) Mematuhi peraturan yang legal. Seperti aspek-aspek manajemen manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal, program kompensasi yang baik memperhatikan kendala tersebut dan memenuhi peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan, dengan peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-Rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (2000) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah.⁵²

- a) Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan.
- b) Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.
- c) Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
- d) Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan output atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

4.4. Tantangan dalam Kebijakan Kompensasi

Terdapat beberapa faktor penting dalam kebijakan kompensasi, antara lain, permintaan dan penawaran tenaga kerja, serikat buruh, kemampuan untuk membayar, produktivitas, biaya hidup, dan pemerintah.

- a) Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja. Dalam menetapkan harga suatu barang di pasar bebas, ditetapkan berdasarkan hukum permintaan dan penawaran.

⁵² Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2000).

Peningkatan penerimaan akan tenaga kerja dapat meningkatkan kompensasi. Keadaan sebaliknya, penurunan kompensasi akan terjadi bila serikat buruh tidak membatasi jumlah pekerja, situasi ekonomi tidak baik, kondisi keuangan perusahaan tidak mendukung dan lain sebagainya.

- b) Kesiediaan dan kemampuan untuk membayar. Bukan merupakan pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan ingin membayar kompensasi secara adil dan layak, oleh karena itu perusahaan juga merasa bahwa karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu untuk mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktifitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan. Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang, realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan. Seperti yang disebutkan diatas, kemampuan membayar tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih, dimana hal ini mempengaruhi produktifitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.
- c) Serikat karyawan. Serikat karyawan dapat menentukan kompensasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara ekonomi, serikat-serikat karyawan dapat mempengaruhi penawaran tenaga kerja. Serikat karyawan dapat membatasi penawaran tenaga kerja sehingga berakibat pada kenaikan kompensasi. Dengan demikian, besarnya kompensasi diterima setiap anggota organisasi sangat bergantung pada kekuatan serikat karyawan.
- d) Kondisi keuangan perusahaan. Suatu organisasi dapat menilai kemampuannya untuk membayar kompensasi dengan tingkat yang lebih tinggi. Kondisi keuangan organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat kompensasi yang layak. Apabila perusahaan dilihat dari segi finansial memadai, maka tuntutan itu wajar untuk dinaikkan, tetapi sebaliknya jika kondisi tidak mendukung maka tuntutan itu merupakan suatu rencana untuk periode yang akan datang.
- e) Kebijakan perusahaan. Kebijakan perusahaan yang ditetapkan perusahaan juga berpengaruh terhadap penentuan kompensasi, karena telah disiapkannya pedoman pokok tentang kompensasi. Beberapa konsep kebijakan yang diberikan pimpinan diantaranya *Pay Leader*, *Pay Follower*, *Market Rate*.
- f) Produktivitas. Produktivitas dapat diukur dari hasil produksi dan prestasi kerja karyawan terhadap perusahaan. Semakin tinggi hasil produksi atau prestasi kerja karyawan maka hal yang wajar untuk menaikkan tingkat upah karyawan.
- g) Biaya hidup. Salah satu faktor untuk menentukan kompensasi dengan menyesuaikan kebutuhan hidup layak (KHL) pada setiap daerah, baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten.
- h) Peraturan Pemerintah. Pemerintah berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkannya juga dapat mempengaruhi tingkat upah. Pemerintah menentukan batas minimum upah yang diterima karyawan.
- i) Berbagai kebijakan pengupahan dan penggajian. Hampir semua organisasi mempunyai kebijakan-kebijakan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijakan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang

bukan serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijakan pembayaran bonus (premium) di atas harga dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau menarik karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan yang lain mungkin menaikkan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

4.5. Insentif

Perbedaan antara gaji dan insentif yaitu gaji adalah balas jasa yang diberikan kepada seseorang atas pekerjaannya yang diberikan secara periodik dan memiliki jaminan yang pasti, sedangkan insentif adalah tambahan (bonus) gaji atau balas jasa diluar gaji pokok yang diberikan kepada pekerja yang prestasinya di atas standar.

Banyak ahli sepakat bahwa pemberian insentif memiliki banyak manfaat dan tujuan yang bisa didapatkan oleh karyawan dan juga perusahaan. Yang utama, tujuan dari memberikan insentif adalah untuk meningkatkan kinerja serta produktivitas dari para individu maupun kelompok di sebuah perusahaan atau organisasi.

Dengan memiliki tujuan tersebut, baik karyawan dan perusahaan akan mendapatkan manfaat yang sama-sama dibutuhkan oleh kedua belah pihak. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah perbedaan manfaat pemberian insentif bagi perusahaan dan karyawan:⁵³

1. Manfaat Bagi Perusahaan

Insentif tak hanya memberi banyak keuntungan bagi para pekerja atau karyawan. Dengan memberi insentif, perusahaan ternyata juga mendapatkan beragam keuntungan yang bisa meningkatkan produktivitas dan kemampuan untuk berkembang dengan lebih pesat.

- Karyawan Akan Bekerja Lebih Giat

Saat rutin memberikan insentif kepada karyawan yang memiliki kinerja baik, para pekerja lain juga akan ikut berlomba-lomba menunjukkan kinerja yang baik pula. Hal tersebut tentu secara langsung dapat membuat karyawan untuk bisa bekerja dengan lebih giat, semangat, dan juga cepat.

- Karyawan Akan Lebih Disiplin

Saat semua karyawan sudah memiliki etos kerja yang baik, maka, persaingan untuk bisa mendapatkan insentif adalah melalui kinerja yang disiplin dan kreatif. Dengan begitu, perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang bersaing dan mampu meningkatkan produktivitas perusahaan dengan signifikan.

2. Manfaat Bagi Karyawan

- Motivasi

Nampak jelas jika manfaat insentif bagi karyawan adalah bertambahnya pemasukan di luar gaji pokok oleh perusahaan. Namun, manfaat pemberian kompensasi khusus tersebut ternyata tidak stop pada bidang keuangan saja. Dalam hal etos kerja, insentif dapat menjadi salah satu motivasi paling kuat untuk bisa memberikan kinerja yang terbaik kepada perusahaan.

⁵³ Irene Radius Saretta, "Kenali Apa Itu Insentif, Tujuan Pemberian, dan Manfaatnya Bagi Perusahaan dan Karyawan," 2020, <https://www.cermati.com/artikel/kenali-apa-itu-insentif-tujuan-pemberian-dan-manfaatnya-bagi-perusahaan-dan-karyawan>.

- Tanda Balas Jasa

Selain itu, karyawan juga akan merasa bahwa prestasi dan usaha yang dilakukan bisa diukur, tak hanya secara kualitatif, namun juga kuantitatif. Insentif juga menjadi bukti nyata atas balas jasa dari kerja keras karyawan dalam bentuk bonus uang. Karyawan juga tidak segan untuk bekerja lebih pada perusahaan dan meningkatkan kemampuan profesi yang dibutuhkan demi mendapatkan pendapatan tambahan.

4.6. Jenis-jenis Insentif

Jenis – jenis insentif menurut CHR. Jimmy L. Gaol. (2014) yaitu:⁵⁴

a) Insentif Finansial

Berbentuk bonus, komisi yang dihitung berdasarkan penjualan yang melebihi standar, pembayaran yang ditangguhkan. Pemberian insentif ini dapat diberikan berdasarkan keuntungan yang perusahaan dapatkan, dan melalui hal-hal yang menyangkut kesejahteraan karyawan, seperti jaminan hari tua, kesehatan, dan sebagainya.

b) Insentif Non-Finansial

Insentif bukan uang yang tersedia, misalnya hiburan, pendidikan, latihan, pujian, terjaminnya tempat kerja, terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Insentif non-finansial adalah insentif yang diberikan dalam bentuk selain uang. Contoh sederhananya adalah promosi jabatan. Bentuk lainnya dari insentif jenis ini adalah lingkungan kerja yang positif serta hubungan baik dengan atasan. Selain dua jenis insentif di atas, ada juga jenis insentif yang tidak dirasakan secara langsung oleh karyawan, yaitu insentif sosial. Contohnya, hubungan dengan rekan kerja semakin baik dan kompak.

c) Insentif Sosial

Lebih kepada keadaan dan sikap dari para rekan kerja. Insentif ini bisa disebut juga dengan insentif individu yang diberikan pada tiap karyawan berdasarkan performanya, dan insentif tim yang diberikan jika satu tim dalam sebuah perusahaan berhasil mencapai atau melebihi target yang diberikan.

4.7. Model Pemberian Insentif⁵⁵

a. Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Seorang karyawan yang bijaksana dapat mempertinggi nilai bonus dengan menginvestasikannya secara cermat, tetapi kecil kemungkinan karyawan melakukan hal

⁵⁴ CHR Jimmy L Gaol, *A to Z Human Capital* (Gramedia Widiasarana Indonesia, 2014).

⁵⁵ Henry; Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3rd ed. (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004).

ini ketika suatu peningkatan disebar sepanjang tahun (pada tiap bulan) berupa gaji/insentif. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja. Tidak seperti peningkatan gaji permanen, bonus harus diperoleh secara ters-menerus dengan kinerja di atas rata-rata dari tahun ke tahun, sebagai contoh: Bank-bank besar terdapat memberikan bonus atau terkadang disebut juga jasa produksi hingga mencapai 3 kali gaji bruto setiap tahunnya, yang dibayarkan setelah neraca diaudit.

b. Insentif langsung.

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria kinerja khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang oleh 95% dari seluruh perusahaan itu mengakui lama kerja (88%), pertasi istimewa (64%), dan gagasan inovatif (42%). Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

c. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikombinasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output individu. Insentif individu digunakan oleh sebagian kecil (35 persen) dari total perusahaan dalam seluruh kelompok industri kecuali perusahaan sarana umum. Perusahaan-perusahaan sarana umum lebih lambat menerapkan program-program semacam ini karena sejarah regulasi mereka membatasi otonomi tenaga kerja.

d. Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis, insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja (biasanya sepuluh orang atau kurang), yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan finansial.

e. Pembagian keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Inilah jenis program yang tumbuh paling pesat karena keuntungan dari segi pajak. Ketiga, program gabungan sekitar 20 persen perusahaan dengan program pembagian keuntungan mempunyai program gabungan. Program ini membagikan sebagai keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

f. Bagi hasil.

Program bagi hasil (gainsharing) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja

lebih cerdas. Biasanya, program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

4.8. Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian insentif adalah sebagai berikut :

- Tersedianya sumber daya financial yang memadai
- Terhubung dengan tujuan organisasional
- Hasil dalam perilaku yang diinginkan
- Detail perencanaan yang jelas dan dapat dipahami
- Kinerja yang dapat diukur
- Perencanaan yang terkini dan diperbaharui
- Konsisten dengan budaya organisasi
- Terpisah secara jelas dari gaji pokok
- Dikomunikasikan dengan jelas
- Hasil kinerja dihubungkan dengan gaji

Adapun Faktor pendukung keberhasilan pemberian Insentif Tim adalah sebagai berikut :

- Dibutuhkan kerjasama tim
- Kinerja individual yang baik
- Dukungan manajerial
- Keadilan pemberian penghargaan
- Masukan dari karyawan diperhatikan

4.9. Sistem Insentif Bagi Tenaga Kesehatan

Insentif bagi tenaga kesehatan yaitu pemberian imbalan kepada tenaga medis yang sudah bersedia untuk ditempatkan di suatu daerah tertentu untuk melaksanakan tugasnya sebagai tenaga medis dalam menyembuhkan kesehatan masyarakat di daerah tersebut. Insentif merupakan perangsang atau pendorong yang diberikan kepada karyawan sehingga dapat meraih prestasi di lingkungan kerjanya. Hal ini tidak dapat lepas dalam rangka menunjang pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari. Menurut Abdurrahmat Fathoni (2009) bahwa: "Setiap orang dalam suatu organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan yang diharapkan darinya".⁵⁶ Dengan adanya insentif maka akan mendorong karyawan untuk dapat berprestasi karena adanya imbalan yang dia terima sehingga dapat menunjang pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari.

5.9.1 Prinsip Dasar Pemberian Insentif Bagi Tenaga Kesehatan

Keberhasilan suatu Rumah Sakit (perusahaan) dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bergantung pada orang-orang yang berada dalam lingkungan perusahaan tersebut, salah satunya yaitu pemberian insentif. Berikut merupakan prinsip dasar pemberian insentif:⁵⁷

⁵⁶ Abdurrahmat Fathoni, "Organisasi & Manajemen Sumber Daya," *Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009.

⁵⁷ Khoiri Najib, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan, Budaya Kerja, Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis RSUD Saras Husadapurworejo Jawa Tengah," *Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta*, 2018, 26.

a) Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai Rumah Sakit yang bersangkutan. Jadi besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan.

b) Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan Rumah Sakit di melaksanakan suatu pekerjaan.

c) Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi pada organisasi dimana mereka bekerja.

d) Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan, ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok.

e) Evaluasi jabatan

Suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi, ini berarti pula penentuan nilai relative atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan insentif.

5.9.2 Bentuk/Jenis Pembagian Insentif Bagi Tenaga Kesehatan

Pemerintah telah menetapkan besaran dan kriteria pemberian insentif bagi tenaga kesehatan pada 2021. Besaran insentif bagi tenaga kesehatan ditetapkan dalam Surat Menteri Keuangan Nomor 113 tahun 2021.

1. Jasa medis (Jamed) : Yaitu jasa bagi para tenaga kesehatan seperti: kepada Dokter, Dokter Spesialis, dan Dokter Gigi. Insentif ini berdasarkan dari hasil kinerja yang dihasilkan oleh tenaga kesehatan tersebut.

Berdasarkan Surat Menteri Keuangan Nomor 113 tahun 2021, besaran insentif yang diberikan untuk tenaga kesehatan, yaitu:

- Dokter spesialis Rp 15 juta
- Dokter dan dokter gigi Rp 10 juta

2. Jasa pelayanan (Japel) : Yaitu jasa bagi para tenaga medis/ non medis seperti, Perawat, Apoteker dan Tenaga kesehatan yang mengambil spesimen (swab). Insentif ini diberikan berdasarkan dari hasil kinerja yang dihasilkan oleh tenaga paramedis/non-medis. Besaran insentif yang di diberikan kepada :

- Perawat (Tenaga kesehatan lainnya) sebesar Rp 5 juta
- Tenaga kesehatan yang mengambil spesimen (swab) COVID-19 dan memeriksa spesimen terkonfirmasi maka diberikan insentif maksimal Rp 5 juta.

3. Jasa Farmasi (Jafar) : Yaitu jasa bagi para petugas Farmasi. Insentif ini diberikan berdasarkan dari hasil kinerja yang telah dihasilkan oleh petugas Farmasi. Besaran insentif yang diberikan kepada Farmasi (Tenaga kesehatan lainnya) sebesar Rp. 5 juta

4. Jasa Bagi Para Penghasil Lainnya (Jalin) : Yaitu jasa bagi para pekerja yang bertanggung jawab atas Ambulance, Jenazah, Kantin, Diklat dan Parkir di Rumah Sakit. Insentif tersebut diberikan berdasarkan hasil kerja yang telah dihasilkan oleh para penghasil lainnya tersebut.

Besaran insentif yang di berikan kepada tenaga pendukung, berdasarkan dari Peraturan Bupati Tabanan Nomor 30 Tahun 2020 tentang Pemberian Insentif Bagi Tenaga Medis, Paramedis, Tenaga Kesehatan Lainnya Dan Tenaga Pendukung Dalam Pelayanan Dan Penanganan Covid-19.

- Supir ambulance pengangkut jenazah Covid-19 sebesar Rp. 2.500.000
- Satpam pengangkat jenazah Covid-19 sebesar Rp. 2.500.000
- Petugas pemulasaran jenazah Covid-19 sebesar Rp. 2.500.000

5.9.3 Studi Kasus Sistem Pembagian Jasa Rumah Sakit

Menurut Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 34 Tahun 2015 yang berisi tentang Pedoman Pembagian Jasa Pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Aji Batara Agung Dewa Sakti Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara. Dalam BAB I Ketentuan Umum Pasal 1:

1. Jasa pelayanan adalah imbalan yang diterima oleh pelaksana pelayanan atas jasa yang di berikan kepada pasien dalam rangka pelayanan medis, pelayanan penunjang media dan penunjang lainnya.
2. Jasa pelayanan langsung adalah kegiatan pelayanan pasien yang dikenakan tarif layanan terdiri dari jasa medis seperti Dokter, jasa keperawatan atau tenaga seperti bidan, apoteker, asisten apoteker, anestesi, dan analis laboratorium.

Jasa pelayanan tidak langsung adalah kegiatan non pelayanan pasien yang dikenakan tarif layanan seperti Parkir, sewa gedung dan usaha lainnya.

Pada BAB VI Distribusi Jasa Pelayanan Langsung Dan Pelayanan Tidak Langsung pasal 8 & 9 disebutkan:

- Jasa Pelayanan langsung dan pelayanan tidak langsung yang merupakan pendapatan Rumah Sakit distribusinya 56% untuk jasa sarana dan prasarana (jasa Rumah Sakit) dan maksimal 44% untuk jasa pelayanan.
- Direktur mendapatkan jasa pelayanan paling banyak sebesar 5% dari jasa pelayanan langsung.

4.10. Bahan Diskusi

1. Sebutkan prinsip-prinsip dalam pemberian kompensasi dan insentif!
2. Silakan buat *critical journal review* (CJR) untuk beberapa penelitian yang mengkaji permasalahan kompensasi atau insentif bagi tenaga kesehatan di Indonesia.

BAB V

MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

Sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting, pemeliharaan hubungan yang continue dan serasi dengan para karyawan dalam setiap organisasi menjadi sangat penting. Teori manajemen sumber daya manusia memberikan petunjuk bahwa hal-hal yang penting di perhatikan dalam pemeliharaan hubungan tersebut antara lain menyangkut motivasi kerja. Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama dalam bekerja. Salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi yaitu terciptanya kepuasan kerja karyawan organisasi yang bersangkutan, yang lebih lanjut akan meningkatkan perestasi kerja. Dengan kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat.

Sangat penting bagi organisasi untuk memberikan faktor pendorong atau motivasi kerja kepada karyawan-karyawannya, sehingga apa yang di inginkan dapat tercapai. Seringkali istilah-istilah kepuasan (*satisfacation*) dan motivasi (*motivation*) digunakan secara bergantian. Kepuasan atau ketidakpuasan secara individual pegawai secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima pegawai dari pegawai dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau diharapkan seseorang. Kepuasan kerja tampaknya dapat mempengaruhi kehadiran seseorang dalam dunia kerja, dan ingin melakukan perubahan kerja, yang selanjutnya juga berpengaruh terhadap kemauan untuk bekerja. Keinginan pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan dengan dukungan aktivitas yang mengarah pada tujuan.

5.1. Motivasi

Motif adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi adalah pemberian motif atau hal-hal yang dapat menimbulkan dorongan seseorang untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja yaitu kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.⁵⁸

Adapun tujuan pemberian motivasi kerja antara lain:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan disiplin kerja.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

⁵⁸ A.M. Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali Press, 2011).

- g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pekerja.
- h. Meningkatkan kesejahteraan para pekerja.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab para pekerja terhadap tugas-tugasnya

5.2. Teori Motivasi⁵⁹

A. Hirarki kebutuhan - Maslow

Abraham H. Maslow dalam bukunya, *Motivation and Personality* (Siagian, 2005) mengemukakan bahwa inti kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dikategorikan dalam Hirarki Kebutuhan. Masing-masing kebutuhan itu hanya akan aktif apabila kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi. Hirarki Kebutuhan tersebut memiliki 5 (lima) kategori, yaitu:

- Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
Tingkat kebutuhan terendah dalam Hirarki Kebutuhan Maslow adalah kebutuhan fisiologis, yakni kebutuhan paling pokok yang dimiliki manusia sebagai makhluk hidup. Kebutuhan itu adalah kebutuhan terhadap makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan kesehatan.
- Kebutuhan keamanan (*safety needs*)
Apabila kebutuhan fisiologis terpenuhi, maka kebutuhan akan rasa aman muncul menggantikannya dan menganggap kebutuhan fisiologis bukan lagi sebagai motivasi. Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan akan perlindungan dari bahaya atau kehilangan sesuatu; yaitu kebutuhan akan jaminan keamanan.
- Kebutuhan kasih sayang/ kebutuhan sosial (*social needs*)
Apabila kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi, maka kebutuhan ini tidak lagi memotivasi perilaku. Sebagai gantinya muncul kebutuhan sosial yang menjadi motivasi aktif dari seseorang. Kebutuhan ini dapat dilihat dari kebutuhan seperti afiliasi, memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan.
- Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)
Kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan seseorang dan reputasinya. Menurut Maslow, orang-orang memiliki kebutuhan untuk sukses, memperoleh pengetahuan lebih banyak dan pengakuan lebih besar. Tetapi hal ini hanya memotivasi perilaku setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi.
- Kebutuhan perwujudan diri/ aktualisasi diri (*self-actualization needs*)
Kebutuhan tentang aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi, dimana semua kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan yang lebih rendah telah terpenuhi. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang dimiliki oleh semua orang untuk menjadi orang yang dirasakan oleh orang tersebut berkemampuan untuk mewujudkannya.

Dua dalil utama dapat disimpulkan dari Teori Hirarki Kebutuhan Maslow yaitu:

- a) Kebutuhan kepuasan bukanlah motivator suatu perilaku,
- b) Bila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi maka, kebutuhan yang lebih tinggi akan menjadi penentu perilakunya (Hamner dan Organ, 2005).

⁵⁹ Sondang P Siagian, *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Haji Mas Agung, 2005).

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. Kategori kebutuhan yang paling pokok yang dikemukakan Maslow adalah aktualisasi diri. Keyakinan akan hal ini merupakan dasar asumsi teori Y McGregor tentang motivasi yang didasarkan pada pengaturan diri, pengendalian diri, motivasi dan kematangan (Jacobs, 2004).⁶⁰

B. Teori dua faktor - F. Herzberg

Teori motivasi higiene yang dikemukakan Herzberg sering disebut sebagai teori dua faktor dan dipusatkan pada sumber-sumber motivasi yang berkaitan dengan penyelesaian kerja. Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hasil dari dua faktor yang berbeda (Herzberg, Mausner dan Snyderman, 2017): faktor yang memotivasi (pemuas) dan faktor higiene (faktor ketidakpuasan) masing-masing adalah:⁶¹

a. Faktor Motivator/ Pemuasan

- Prestasi
- Penghargaan
- Pekerjaan kreatif dan menantang
- Tanggung jawab
- Kemajuan dan peningkatan

b. Faktor pemeliharaan/ketidakpuasan (*hygiene*)

- Kebijakan dan administrasi organisasi
- Kualitas teknis
- Kondisi kerja
- Hubungan kerja
- Status pekerja
- Keamanan kerja
- Penggajian

Herzberg menggunakan istilah ‘hygiene’ dalam pengertian yang berhubungan dengan medis yaitu yang berfungsi menghilangkan berbagai resiko di lingkungan kerja (Duttweiler, 1986).⁶² Herzberg mengidentifikasi dan membandingkan dinamika higiene dan motivasi sebagaimana dijelaskan berikut:

Dinamika higiene: Dasar psikologis kebutuhan higiene adalah menghindari resiko dari lingkungan kerja.

- Sumber yang menimbulkan resiko jumlahnya tidak terbatas
- Perbaikan higiene hanya berpengaruh jangka pendek
- Kebutuhan higiene bersiklus secara alami
- Kebutuhan higiene merupakan hal yang menentukan

⁶⁰ David Jacobs, “Book Review Essay: Douglas McGregor: The Human Side of Enterprise in Peril,” ed. Douglas McGregor et al., *The Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004): 293–96, <https://doi.org/10.2307/20159034>.

⁶¹ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Routledge, 2017), <https://doi.org/10.4324/9781315124827>.

⁶² Patricia C Duttweiler, “Educational Excellence and Motivating Teachers,” *The Clearing House* 59, no. 8 (1986): 371–74.

- Tidak ada jawaban akhir untuk kebutuhan hygiene

Dinamika motivasi: Dasar psikologis motivasi adalah kebutuhan perkembangan pribadi (Herzberg, 2017).⁶³

- Daya pendorong (motivator) untuk kepuasan jumlahnya terbatas
- Perbaikan motivator (daya pendorong) berpengaruh jangka panjang
- Kebutuhan motivator (daya pendorong) tidak ada batasnya
- Tidak ada jawaban untuk kebutuhan motivator (daya pendorong)

Menurut Herzberg, hygiene tidak bisa memotivasi, dan jika hal ini digunakan untuk mencapai tujuan bisa jadi mengakibatkan hasil yang negatif dalam jangka panjang. Lingkungan yang sehat mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi lingkungan yang demikian tidak dapat mengarahkan seseorang ke penyesuaian diri yang minimal, yaitu ketidakadaan kepuasan. Kebahagiaan ‘positif’ kelihatannya membutuhkan pencapaian pertumbuhan psikologis.

Faktor hygiene selalu dan kemungkinan lebih mudah diukur, dikendalikan dan digerakkan daripada motivator (faktor pendorong). Motivator lebih rumit dan subjektif, dan sering terlalu sukar untuk diukur. Tetapi sejauh para pimpinan berkonsentrasi pada hygiene, tetapi di lain pihak mengabaikan daya pendorong, maka akan memungkinkan para pekerja akan mencari faktor hygiene yang lebih jauh. Hal ini akan berakibat negatif dalam pengembangan tenaga kerja yang memiliki motivasi. Kepuasan pekerjaan yang terbentuk dari dua sifat yang unipolar tidak unik tetapi tetap menjadi konsep yang sulit untuk dipahami. Kebalikan dari kepuasan pekerjaan bukan ketidakpuasan pekerjaan tetapi lebih pada tidak ada kepuasan dalam pekerjaan. Jadi kebalikan dari ketidakpuasan pekerjaan adalah kepuasan pekerjaan, bukan ketidakpuasan dengan pekerjaan seseorang.

Herzberg juga berpendapat “penghilangan dalam faktor-faktor hygiene dapat menyebabkan ketidakpuasan pekerjaan, tetapi perbaikannya tidak menyebabkan kepuasan kerja”. Hersey menjelaskan tentang perkataan hygiene: faktor-faktor hygiene, ketika terpenuhi, berkecenderungan untuk menghilangkan ketidakpuasan dan keterbatasan kerja, tetapi sedikit untuk memotivasi seseorang untuk melakukan kinerja yang terbaik atau meningkatkan kapasitasnya.⁶⁴

Ada tiga kondisi psikologi yang penting yang sangat mempengaruhi kepuasan pekerja:

1. Pengalaman yang berarti terhadap pekerjaan itu sendiri
2. Tanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasilnya
3. Pengetahuan tentang hasil dan umpan balik kinerja Semakin banyak pekerjaan yang dirancang untuk meningkatkan kondisi ini, semakin puas terhadap pekerjaan (Burke, 2007).

Dimensi ketidakpuasan pekerjaan secara psikologis berbeda dengan kepuasan pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan fenomena eskalasi, atau orang sering menyebutnya dasar meningkatnya ekpektasi: semakin banyak orang menerima semakin

⁶³ Herzberg, Mausner, and Snyderman, *The Motivation to Work*.

⁶⁴ Robert P Vecchio and Karyn J Boatwright, “Preferences for Idealized Styles of Supervision,” *The Leadership Quarterly* 13, no. 4 (2002): 327–42.

banyak yang mereka inginkan. Ini memperjelas eskalasi Herzberg tentang pernyataan zero point.

Mathis berpendapat bahwa: Faktor higiene memberikan sebuah dasar yang harus dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh jika ingin menghindari ketidakpuasan. Tetapi, meskipun semua kebutuhan untuk perbaikan dipenuhi, orang masih tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras. Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan pekerjaan pada dasarnya adalah faktor-faktor intrinsik, sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan pekerjaan adalah faktor ekstrinsik. Kelompok faktor-faktor intrinsik mencakup pekerjaan itu sendiri, pencapaian, kemajuan, pengakuan dan tanggung jawab. Faktor ekstrinsik mencakup supervisi, hubungan antar personal, kondisi pekerjaan, gaji, kebijakan perusahaan, dan administrasi.

Sedangkan Herzberg berpendapat bahwa faktor intrinsik tidak akan menyebabkan kepuasan pekerjaan jika faktor-faktor intrinsik dalam lingkungan pekerjaan tidak baik. Seorang karyawan yang mengalami keadaan motivasi intrinsik cenderung mempunyai komitmen terhadap pekerjaan dan pemenuhan diri melalui pekerjaan tersebut.⁶⁵ Dalam kondisi motivasi intrinsik, seorang pekerja akan menghubungkan sikap terhadap pekerjaan dengan hasil pekerjaan yang berasal dari pekerjaan itu sendiri. Hasil intrinsik semacam itu dialami oleh karyawan yang bebas keterlibatan dengan karyawan yang lain.

Perbedaan teori A. Maslow dan F. Herzberg

A. Maslow	F. Herzberg
Kebutuhan fisiologis	Gaji, kehidupan pribadi (fisiologis)
Kebutuhan rasa aman kerja	Jaminan dan kondisi
Kebutuhan kasih sayang	Hubungan pribadi, kebijakan organisasi, supervisi
Kebutuhan penghargaan	Pengakuan
Kebutuhan perwujudan	Pekerjaan yang menantang prestasi dan tanggungjawab

5.3. Model Proses Motivasi

a. Model umum proses motivasi

Proses motivasi sebagai pengarah perilaku dapat dikatakan sebagai suatu siklus dan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen (Sumantri, 2001). Ketiga elemen tersebut adalah: kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*). Ketiga elemen itu saling mendukung dan saling mempengaruhi. Ketiga elemen tersebut bisa diuraikan sebagai berikut:⁶⁶

1. Kebutuhan (*needs*).

Kebutuhan merupakan suatu ‘kekurangan’. Dalam pengertian keseimbangan, kebutuhan tercipta apabila terjadi ketidakseimbangan yang bersifat fisiologis atau

⁶⁵ Ramon J Aldag and Arthur P Brief, *Task Design and Employee Motivation* (Pearson Scott Foresman, 1979).

⁶⁶ Suryana Sumantri, “Perilaku Organisasi,” Bandung: Universitas Padjadjaran, 2001.

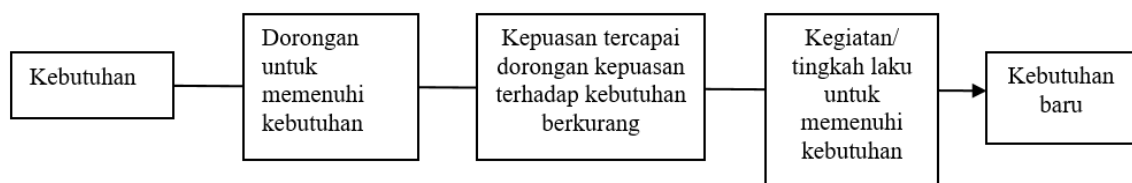
psikologis. Kebutuhan merupakan faktor utama dalam motivasi. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik.

2. Dorongan (*drives*).

Suatu dorongan dapat dirumuskan secara sederhana sebagai suatu kekurangan disertai dengan pengarahan. Dorongan tersebut berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.

3. Tujuan (*goals*).

Suatu tujuan dari siklus motivasi adalah segala sesuatu yang akan meredakan suatu kebutuhan dan akan mengurangi dorongan. Jadi pencapaian suatu tujuan cenderung akan memulihkan ketidakseimbangan menjadi keseimbangan yang bersifat fisiologis dan psikologis.



Kekuatan motivasi dapat berubah bila:⁶⁷

1. Kebutuhan sudah terpenuhi/terpuaskan.

Ketika suatu kebutuhan terpuaskan menurut Abraham Maslow, kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi perilaku sehingga kepuasan atau tercapainya suatu kebutuhan dapat mengubah kekuatan motivasi seseorang, dan beralih kepada motivasi atau kebutuhan lainnya.

2. Terhalangnya pemuasan kebutuhan.

Berubahnya kebutuhan dari suatu kebutuhan selain ditentukan oleh terpaukannya kebutuhan tersebut, dapat pula karena terhalangnya usaha pencapaian tujuan tersebut. Bedanya, kalau kebutuhan tercapai orang cenderung akan melanjutkan berganti kebutuhan lainnya, namun bila terhalang seseorang cenderung terikat pada perilaku mengatasi (*coping behavior*), yakni suatu usaha untuk memilih suatu keputusan dengan cara coba-coba (*trial and error*) yang sekiranya bisa menghilangkan halangan.

3. Perbedaan kognisi

Perbedaan kognisi ini dikemukakan oleh Leon Feslinger bahwa dengan perbedaan dalam kognisi ini mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu. Perbedaan ini meliputi ketidakserasian, ketidakharmonisan, ketidaksadaran, dan adanya kontradiksi dua hal. Perbedaan kognisi ini mengarah kepada jenis hubungan yang berbeda dan bisa timbul pada diri seseorang. Jika seseorang mengetahui dua hal, satu tentang dirinya, kedua mengetahui tentang lingkungan yang ditempatinya, yang keduanya terasa tidak serasi, maka disini tercipta situasi perbedaan kognisi.

4. Frustrasi

Terhalangnya suatu usaha pencapaian tujuan itu dapat menyebabkan terjadinya frustrasi. Gejala frustrasi ini lebih tepat sebagai suatu kondisi yang melekat pada diri

⁶⁷ Miftah Thoha, "Perilaku Organisasi, CV," Rajawali, Jakarta, 1993.

seseorang dibandingkan dengan usaha mencari sebabnya dari lingkungannya. Seseorang menjadi frustrasi pada halangan yang imajiner bukan halangan yang riil.

5. Kekuatan motivasi bertambah

Perilaku akan berubah jika ada kebutuhan-kebutuhan yang menarik, bertambah kekuatannya. Kekuatan dari beberapa kebutuhan akan nampak dalam pola lingkaran (*cyclical pattern*). Seseorang bisa mengurangi atau mempercepat putaran dari pola lingkaran ini dengan cara dipengaruhi oleh lingkungannya.

5.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yakni suatu keadaan emosional yang menyenangkan. Pengertian kepuasan kerja menurut para ahli:⁶⁸

1. Lock (1995): Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.
2. Robbins (1996): Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya.
3. Porter (1995): Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima.
4. Mathis dan Jackson (2000): Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.
5. T.M. Fasher (1992): Kepuasan kerja, atau dalam arti yang lebih khusus kepuasan karyawan dalam bekerja, yang muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marjinal yang dikeluarkan oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak aka berarti karyawan tidak puas. Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.

Kepuasan kerja bisa dilihat atau dikatakan puas dalam bekerja jika pendapatan yang diperoleh telah dapat mencukupi kebutuhan pekerja tersebut, dan dalam perusahaan tersebut pegawai merasakan nyaman dalam bekerja dan tidk mempunyai kekhawatiran lain seperti kurang cukup gaji yang diterima, tidak adanya jaminan kesehatan/keselamatan kerja dan jaminan masa tua atau pension.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya dapat juga dikatakan sebagai persepsi awal terhadap keberhasilan suatu pekerjaan.

⁶⁸ Sisca Sisca et al., *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yayasan Kita Menulis, 2020).

5.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja⁶⁹

1. Situasi perkerjaan

- Struktur organisasi

Struktur organisasi diperlukan untuk mengatur kerja karyawan karena dalam struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab dibagi dengan jelas. Struktur organisasi dapat dikatakan sebagai cara organisasi mengatur sumber daya bagi kegiatan – kegiatan kearah tujuan yang telah ditetapkan. Tentunya struktur organisasi ini menempatkan karyawan pada posisi / jabatan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Dengan penempatan karyawan yang benar maka karyawan akan bekerja dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan struktur organisasi yang baik dan tepat, akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik sehingga menciptakan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan.

- Desain pekerjaan,

Desain pekerjaan atau job design merupakan faktor penting dalam manajemen terutama manajemen operasi karena selain berhubungan dengan produktifitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan. Desain pekerjaan adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki suatu sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan.

- Suasana kerja

Lingkungan kerja yang bersih, teratur, dan menyenangkan akan membuat pekerjaan lebih mudah ditangani. Namun, jika kondisi kerja tidak menyenangkan (bising dan kotor) maka akan mengakibatkan terganggunya penyelesaian pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kepuasan kerja

- Kepemimpinan

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

- Peraturan kerja

Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.

- Sumber daya

⁶⁹ Moh As'ad, *Psikologi Industri*, 4th ed. (Yogyakarta: Liberty, 2003).

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

- Pengawasan dan Pembinaan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Pengarahan, perhatian, dan motivasi dari pemimpin diharapkan dapat mendorong karyawannya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

- Gaji dan Insentif

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

- Rekan kerja, hubungan kerja dan komunikasi

Rekan kerja atau partner kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik. Misalnya anggota kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

- Promosi dan jenjang karir

Peluang promosi, yaitu di mana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.

2. Individu

- Kemampuan dan keterampilan

Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang dalam pekerjaannya, maka ia akan senang dalam menggeluti pekerjaannya sebab pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga ia mudah dan senang dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja sebab ia senang dalam menjalankan pekerjaannya tersebut.

- Latar belakang keluarga

Work Family Conflict berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang dimana hal ini mengisyaratkan dengan semakin tingginya *work family conflict* yang dialami oleh karyawan maka semakin menurunnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

- Kepribadian

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehtindakan yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

- Persepsi, sikap dan sistem nilai

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya

- Kapasitas belajar dan adaptasi

Kapasitas belajar yakni kemampuan potensial yang dimiliki seseorang dalam memenuhi kebutuhan dan permasalahan hidupnya. Sedangkan adaptasi yakni keterampilan yang mencakup kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja. Jadi kapasitas belajar dan adaptasi ini merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan mampu beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi di lingkungan pekerjaannya. Sehingga ia dapat melaksanakan tugasnya dengan baik walaupun terjadi perubahan di lingkungan kerja ia tetap belajar agar kinerjanya tetap bagus.

- Pengalaman kerja

Pada awal bekerja para karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena para karyawan baru tersebut merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mereka mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Namun, setelah beberapa tahun bekerja biasanya para karyawan akan mengalami penurunan tingkat kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena mereka mengalami stagnansi, merasa dirinya tidak maju dan berkembang. Namun setelah enam atau tujuh tahun bekerja biasanya tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut terjadi karena karyawan merasa sudah memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaannya dan sudah mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya.

- Umur, jenis kelamin, suku / ras

Semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Ada sejumlah alasan yang melatarbelakangi kepuasan kerja mereka, seperti pengharapan-pengharapan yang lebih rendah dan penyesuaian-penyesuaian lebih baik terhadap situasi kerja karena mereka lebih berpengalaman. Para karyawan yang lebih muda, di lain pihak cenderung kurang terpuaskan, karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan penyebab-penyebab lainnya. Tentu saja ada pengecualian, tetapi banyak studi yang membuktikan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi oleh umur. Schultz & Schultz (1986) mengungkapkan ada perbedaan kepuasan kerja pada laki-laki dan perempuan. Perempuan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya dibandingkan laki-laki antara lain karena adanya diskriminasi dalam hal gaji, pencapaian karir dan wewenang dalam menjalankan tugas.

Baik organisasi maupun individu harus mengupayakan kepuasan kerja. Bagaimana membangun kepuasan kerja, faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (baik dari individu maupun organisasi) harus dikenali, dipahami, dibangun dan dikembangkan.⁷⁰

5.6. Budaya Organisasi sehubungan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi (*corporate culture*) adalah situasi dan kondisi suatu organisasi yang berkaitan dengan hubungan atau interaksi formal dan tidak formal antara anggota organisasi menciptakan sesuatu yang spesifik atau khas dan seringkali berbeda antara organisasi yang satu dengan lainnya. Pemahaman akan budaya di dalam organisasi tempat kita bekerja akan berpengaruh pada keberhasilan dalam bekerja karena kita akan dapat menempatkan diri berkomunikasi dan berinteraksi dengan rekan-rekan kerja dan atasan dengan baik dan tepat. Pemahaman ini tidak hanya diperlukan bagi seorang pegawai baru tetapi juga bagi pegawai yang telah lama bekerja.

Budaya organisasi diwarnai oleh faktor sosial budaya (termasuk sistem nilai) yang melatarbelakangi orang-orang yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi seringkali terbentuk bukan karena hubungan dan aturan-aturan formal di dalam organisasi tetapi seringkali terbentuk oleh konvensi-konvensi atau kebiasaan-kebiasaan yang disepakati sebagai aturan bersama yang tidak tertulis. Budaya organisasi yang bagus adalah yang mendorong meningkatnya motivasi dan kepuasan kerja serta mendorong untuk bekerja secara profesional.

Deteksi budaya organisasi diantaranya dengan melihat beberapa hal, yaitu:

1. Gaya dan tipe kepemimpinan dan keteladanan
2. Sistem pengambilan keputusan
3. Pola komunikasi (vertikal dan horizontal)
4. Pola hubungan kerja
5. Sistem penghargaan atau kompensasi
6. Struktur organisasi dan pola kerjanya
7. Cara yang dipakai untuk menangani karyawan yang berhasil/gagal.

5.7. Bahan Diskusi

1. Sebutkan dan jelaskan cara mengukur kepuasan kerja seseorang?
2. Faktor apa saja yang berhubungan dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja?
3. Kekuatan motivasi akan berubah apabila kebutuhan sudah terpenuhi. Jika proses motivasi karyawan tidak mencapai goals atau kebutuhannya belum terpenuhi, apa dampaknya bagi kinerja karyawan?
4. Jelaskan apakah motivasi kerja dengan kinerja karyawan selalu sejalan?

⁷⁰ Duane P Schultz and Sydney Ellen Schultz, *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (Macmillan Publishing Co, Inc, 1986).

BAB VI

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN MANAJEMEN PENSIUN

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) selalu menjadi hal yang sulit baik bagi pengusaha maupun pekerja/buruh. Pengusaha menganggap terjadinya PHK merupakan hal yang wajar di dalam kegiatan perusahaan. Bagi pekerja/buruh, terjadinya PHK berdampak sangat luas bagi kehidupannya tidak hanya bagi dirinya pribadi namun juga keluarganya. PHK jelas akan menyebabkan seorang pekerja/buruh kehilangan mata pencahariannya. Demikian juga pada waktu pekerja tersebut berhenti atau adanya pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, perusahaan mengeluarkan dana untuk pensiun atau pesangon atau tunjangan lain yang berkaitan dengan pemberhentian, sekaligus memprogramkan kembali penarikan pekerja baru yang sama halnya seperti dahulu harus mengeluarkan dana untuk kompensasi dan pengembangan pekerja.

PHK merupakan bagian dari suatu hubungan kerja yang awalnya merupakan hubungan hukum dalam lingkup hukum privat karena hanya menyangkut hubungan hukum perorangan antara pekerja/buruh dengan pengusaha. Dalam perkembangannya, PHK ternyata membutuhkan campur tangan pemerintah karena menyangkut kepentingan.

Pengaturan mengenai PHK membutuhkan campur tangan pemerintah karena pemerintahlah yang memiliki fungsi untuk menetapkan kebijakan, melakukan pengawasan, dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan, dalam hal ini terutama ketentuan PHK. Masa pensiun merupakan saat yang penting yang menentukan dalam perkembangan manusia sebab masa pensiun menandai pergantian tahun pertengahan ke usia tua.

Pensiun adalah masa dimana seseorang berhenti bekerja karena memasuki usia atau kondisi tertentu, sehingga harus diberhentikan atau atas permintaan sendiri. Seseorang yang sedang dalam masa pensiun tidak akan memperoleh pemasukan bulanan, namun berhak atas dana pensiun dari perusahaan tempat terakhir bekerja.

Pensiun adalah penghasilan yang diterima setiap bulan oleh seorang bekas pegawai yang tidak dapat bekerja lagi, untuk membiayai kehidupan selanjutnya agar tidak terlantar apabila tidak berdaya lagi untuk mencari penghasilan yang lain. Berdasarkan UU No. 11 Tahun 1969, Pensiun diberikan sebagai jaminan hari tua dan sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri selama bertahun-tahun bekerja dalam dinas pemerintah.

6.1. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan Hubungan kerja (PHK) yang juga dapat disebut dengan pemberhentian, separation atau pemisahan memiliki pengertian sebagai sebuah pengakhiran hubungan kerja dengan alasan tertentu yang mengakibatkan berakhir hak dan kewajiban pekerja dan perusahaan.⁷¹

⁷¹ Tim Visi Yustisia, "Hak Dan Kewajiban Pekerja Kontrak," *Visimedia: Jakarta*, 2016.

Pemutusan Hubungan Kerja merupakan suatu hal yang pada beberapa tahun yang lalu merupakan suatu kegiatan yang sangat ditakuti oleh karyawan yang masih aktif bekerja. Hal ini dikarenakan kondisi kehidupan politik yang goyah, kemudian disusul dengan carut marutnya kondisi perekonomian yang berdampak pada banyak industri yang harus gulung tikar, dan tentu saja berdampak pada pemutusan hubungan kerja yang dilakukan dengan sangat tidak terencana. Kondisi inilah yang menyebabkan orang yang bekerja pada waktu itu selalu dibayangi kekhawatiran dan kecemasan, kapan giliran dirinya di berhentikan dari pekerjaan yang menjadi penopang hidup keluarganya.

6.2. Fungsi dan Tujuan PHK

Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi biaya tenaga kerja
2. Menggantikan kinerja yang buruk. Bagian integral dari manajemen adalah mengidentifikasi kinerja yang buruk dan membantu meningkatkan kinerjanya.
3. Meningkatkan inofasi PHK meningkatkan kesempatan untuk memperoleh keuntungan, yaitu:
 - Pemberian penghargaan melalui promosi atas kinerja individual yang tinggi
 - Menciptakan kesempatan untuk level posisi yang baru masuk
 - Tenaga kerja dipromosikan untuk mengisi lowongan kerja sebagai sumber daya yang dapat memberikan inovasi/menawarkan pandangan baru
4. Kesempatan untuk perbedaan yang lebih besar. Meningkatkan kesempatan untuk mempekerjakan karyawan dari latar belakang yang berbeda-beda dan mendistribusikan ulang komposisi budaya dan jenis kelamin tenaga kerja.

Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja memiliki kaitan yang erat dengan alasan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) namun tujuan lebih menitik beratkan pada jalannya perusahaan (pihak pengusaha). Maka tujuan PHK diantaranya:

- Perusahaan/ pengusaha bertanggung jawab terhadap jalannya dengan baik dan efektif salah satunya dengan PHK.
- Pengurangan buruh dapat diakibatkan karena faktor dari luar seperti kesulitan penjualan dan mendapatkan kredit, tidak adanya pesanan, tidak adanya bahan baku produkti, menurunnya permintaan, kekurangan bahan bakar atau listrik, kebijaksanaan pemerintah dan meningkatnya persaingan.

6.3. Jenis-jenis PHK⁷²

Menurut Mangkuprawira (2004) Pemutusan Hubungan kerja (PHK) ada 2 jenis, yaitu pemutusan hubungan kerja sementara dan pemutusan hubungan kerja permanen.

1. Pemberhentian sementara

⁷² Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004).

Berbeda dengan sementara tidak bekerja pemberhentian sementara memiliki alasan internal perusahaan, yaitu karena alasan ekonomi dan bisnis, misalnya kondisi moneter dan krisis ekonomi menyebabkan perusahaan mengalami chaos atau karena siklus bisnis. Pemberhentian sementara dapat meminimumkan di beberapa perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia yang hati-hati dan teliti.

2. Pemutusan Hubungan Kerja Permanen

Ada dua jenis yaitu atrisi, terminasi dan kematian.

- a. Atrisi atau pemberhentian tetap seseorang dari perusahaan secara tetap karena alasan pengunduran diri, pensiun, atau meninggal. Fenomena ini diawali oleh pekerja individual, bukan oleh perusahaan. Dalam perencanaan sumber daya manusia, perusahaan lebih menekankan pada atrisi daripada pemberhentian sementara karena proses perencanaan ini mencoba memproyeksikan kebutuhan karyawan di masa depan.
- b. Terminasi adalah istilah luas yang mencakup perpindahan permanen karyawan dari perusahaan karena alasan tertentu. Biasanya istilah ini mengandung arti orang yang dipecat dari perusahaan karena faktor kedisiplinan. Ketika orang dipecat karena alasan bisnis dan ekonomi. Untuk mengurangi terminasi karena kinerja yang buruk maka pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh karena dapat mengajari karyawan bagaimana dapat bekerja dengan sukses atas keterampilan dan pelatihan kerja.

Dalam teori Hukum Perburuhan dikenal adanya 4 (empat) jenis pemutusan hubungan kerja (PHK), yaitu sebagai berikut.⁷³

1. Pemutusan Hubungan Kerja demi Hukum

Jenis PHK yang pertama ini adalah pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh pelaku usaha karena berakhirnya jangka waktu perjanjian (kontrak kerja) yang dibuat antara pelaku usaha dengan pekerja.

Meskipun pemutusan hubungan kerja itu terjadi dengan sendirinya namun apabila para pihak setuju untuk memperpanjang kontrak di kemudian hari, maka ketentuan tersebut dapat diikuti dan hubungan kerja dapat kembali terjadi.

2. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Buruh/Pekerja

PHK jenis ini juga dikenal sebagai pemutusan hubungan kerja sukarela atau yang diprakarsai karyawan (*voluntary turnover*) itu sendiri. Jadi, pekerja/buruh berhak untuk meminta diputuskan hubungan kerja dengan pihak pelaku usaha. Karena memang pada prinsipnya pekerja tidak boleh dipaksakan untuk terus-menerus bekerja apabila dirinya sendiri tidak menghendakinya.

3. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pelaku Usaha

Berdasarkan Pasal 158 ayat (1) Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut:

⁷³ Ahmad Zaini, "Pengaturan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Menurut Peraturan Perundangan-Undangan Ketenagakerjaan," *Al Ahkam* 13, no. 1 (2017): 76-110.

- Pekerja/buruh melakukan tindakan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan
- Pekerja/buruh memberikan keterangan palsu sehingga merugikan pihak perusahaan dan berakibat pada hukum.
- Pekerja/buruh menenggak minuman keras atau mendistribusikannya, memakai dan mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan perusahaan.
- Pekerja/buruh melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan perusahaan.
- Pekerja/buruh sengaja melakukan pengrusakan terhadap barang milik perusahaan sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang bersangkutan.
- Pekerja/buruh membocorkan dokumen rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali jika ada permintaan untuk kepentingan Negara; atau
- Pekerja/buruh melakukan perbuatan melanggar hukum lainnya di lingkungan perusahaan yang ancaman pidana penjaranya 5 (lima) tahun atau lebih.

Selain itu pelaku usaha juga dapat memutuskan hubungan kerja pekerja/buruh karena perusahaan mengalami kerugian secara terus-menerus selama 2 tahun, atau keadaan memaksa (*force majeure*) diharuskan menutup perusahaannya. Alasan lain yang biasanya dilakukan oleh pelaku usaha memutuskan hubungan kerja karyawannya adalah karena keadaan memaksa untuk melakukan efisiensi, sehingga sumber dayanya perlu dilakukan pengurangan.

4. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pengadilan

Pemutusan hubungan kerja oleh pengadilan artinya pelaku usaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh melalui pengadilan negeri dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan-berat karena melanggar hukum yang berlaku. Pelaku usaha melayangkannya ke pengadilan negeri, bukan ke pengadilan hubungan industrial.

Selain jenis-jenis PHK di atas, terdapat juga 4 macam kategori PHK yang biasanya dilakukan oleh suatu perusahaan, yaitu:⁷⁴

- *Termination*, yaitu PHK yang dapat dilakukan oleh perusahaan karena telah berakhirnya sebuah kontrak kerja antara pengusaha dan pekerja/buruh;
- *Dismissal*, yaitu terjadinya PHK yang disebabkan oleh adanya tindakan fatal dari pekerja/buruh yang dapat berupa tidak disiplinnya pekerja/buruh atau pekerja/buruh melanggar kontrak kerja yang ada;
- *Redundancy*, yaitu PHK yang dilakukan oleh perusahaan dikarenakan akibat dari adanya perkembangan teknologi ataupun mulai mengubah segala bentuk kegiatan manual ke dalam bentuk digital (digitalisasi) yang tentunya hal tersebut mengakibatkan pengurangan karyawan.

⁷⁴ I Gusti Ayu Dewi Suwantari and Ni Luh Gede Astariyani, "Perlindungan Hukum Terhadap Para Pekerja Yang Mengalami Pemutusan Hubungan Kerja Karena Dampak Digitalisasi," *Kertha Semaya: Journal Ilmu Hukum* 6, no. 7 (2019): 1–15.

- *Retrenchment*, yaitu PHK yang dilakukan oleh perusahaan karena adanya pengaruh keuangan atau ekonomi yang tidak stabil pada sebuah perusahaan seperti perusahaan mengalami kerugian secara berturut-turut atau bahkan tingkat penjualan atau keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan tersebut mengalami penurunan yang drastis.

6.4. Proses dan Prosedur PHK

Pemberhentian Hubungan Kerja (PHK) oleh perusahaan harus dilakukan dengan baik dan sesuai dengan regulasi pemerintah yang masih diberlakukan. Namun karena terkadang pemberhentian terkadang terjadi akibat konflik yang tak terselesaikan maka pemecatan secara terpaksa harus sesuai dengan prosedur sebagai berikut:

- Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan.
- Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
- Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan wakil dari Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Daerah (P4D)
- Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan wakil dari P4P
- Pemutusan hubungan berdasarkan keputusan Pengadilan Negeri.

Kemudian menurut Mutiara S. Panggabean (2004) Proses Pemberhentian hubungan kerja jika sudah tidak dapat dihindari maka cara yang diatur telah diatur dalam Undang-undang No.12 tahun 1964. Perusahaan yang ingin memutuskan hubungan kerja harus mendapatkan izin dari P4D (Panitia Penyelesaian Perburuhan Daerah) dan jika ingin memutuskan hubungan kerja dengan lebih dari sembilan karyawan maka harus dapat izin dari P4P (Panitia Penyelesaian Perburuhan Pusat) selama izin belum didapatkan maka perusahaan tidak dapat memutuskan hubungan kerja dengan karyawan dan harus menjalankan kewajibannya.⁷⁵

Namun sebelum pemberhentian hubungan kerja harus berusaha untuk meningkatkan efisiensi dengan:

- Mengurangi shift kerja
- Menghapuskan kerja lembur
- Mengurangi jam kerja
- Mempercepat pensiun
- Meliburkan atau merumahkan karyawan secara bergilir untuk sementara

6.5. Pensiun⁷⁶

Berdasarkan Undang-undang No. 43 Tahun 1999 Pasal 10, Pensiun adalah jaminan hari tua dan sebagai balas jasa terhadap Pegawai Negeri yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada Negara. Pada pokoknya adalah menjadi kewajiban setiap orang untuk berusaha menjamin hari tuanya, dan untuk ini setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menjadi peserta dari suatu badan asuransi sosial yang dibentuk oleh

⁷⁵ Mutiara S Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004).

⁷⁶ R Wayne Mondy, "Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10," *Alih Bahasa, Bayu Airlangga, MM. Jakarta: Erlangga, 2008.*

pemerintah. Karena pensiun bukan saja sebagai jaminan hari tua, tetapi juga adalah sebagai balas jasa, maka Pemerintah memberikan sumbangannya kepada Pegawai Negeri. Masa pensiun berarti bahwa perusahaan memberikan sejumlah uang tertentu secara berkala dalam waktu yang lama, atau setelah mencapai batas usia tertentu dimana pegawai telah berhenti bekerja.

Latar Belakang Adanya Pensiun

- Karena batas usia pensiun ;
- Kemauan Sendiri;
- Takdir Misalnya : Sakit, Meninggal dunia;
- Rekturisasi/Dinas;
- Diberhentikan dengan tidak hormat karena adanya kasus .

Iuran pensiun Pegawai Negeri dan sumbangan Pemerintah tersebut dipupuk dan dikelola oleh badan asuransi sosial Hak atas pensiun Pegawai (Undang – undang Nomor : 11 Thn. 1969 pasal 9). Pegawai yang diberhentikan dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil berhak menerima pensiun pegawai, jikalau ia pada saat pemberhentiannya sebagai pegawai;

- Telah mencapai usia sekurang-kurangnya 50 Tahun dan mempunyai masa kerja untuk pensiun sekurang-kurangnya 20 Tahun.
- Mempunyai masa kerja sekurang-kurangnya 4 Tahun dan oleh badan / pejabat yang ditunjuk oleh departemen kesehatan berdasarkan peraturan tentang pengujian kesehatan pegawai negeri, dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga karena keadaan jasmani atau rohani yang tidak disebabkan oleh dan karena ia menjalankan kewajiban jabatannya.
- Pegawai negeri yang setelah menjalankan suatu tugas Negara tidak dipekerjakan kembali sebagai pegawai negeri, berhak menerima pensiun pegawai apabila ia diberhentikan dengan hormat sebagai pegawai negeri dan pada saat pemberhentiannya sebagai pegawai negeri ia telah mencapai usia sekurang-kurangnya 50 TH dan memiliki masa kerja untuk pensiun sekurang – kurangnya 10 Tahun.

6.6. Jenis-jenis Pensiun⁷⁷

Adapun jenis-jenis dari pensiun adalah:

- Pensiun normal, pensiun yang diberikan untuk karyawan yang usianya telah mencapai masa pensiun yang ditetapkan perusahaan.
- PNS diberhentikan dengan hormat sebagai PNS karena mencapai BUP, berhak atas pensiun apabila ia telah memiliki masa kerja pensiun sekurang-kurangnya 10 tahun
- PNS yang akan mencapai BUP dapat dibebaskan dari jabatannya untuk paling lama 1 tahun dengan mendapat penghasilan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku kecuali tunjangan jabatan

⁷⁷ Ibid.

- PNS yang memangku jabatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 44 PP No. 32/1979 apabila tidak memangku lagi jabatan tersebut maka sebelum yang bersangkutan diberhentikan sebagai PNS kepada yang bersangkutan diberikan bebas tugas 1 tahun.
- Pensiun dipercepat, pensiun yang diberikan karena kondisi tertentu, misalnya ada pengurangan pegawai di perusahaan tersebut.
- Pensiun ditunda, pensiun atas permintaan karyawan, tetapi usia peminta pensiun belum mencapai usia pensiun. Pensiun yang dana pensiunnya diberikan pada saat peminta berusia pensiun.
- Pensiun cacat, pensiun yang diberikan karena sebuah kecelakaan sehingga dianggap tidak mampu lagi untuk dipekerjakan pada suatu perusahaan.

6.7. Dana Pensiun

Berdasarkan yang tertuang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), dana pensiun adalah sekumpulan dana yang diperoleh dari iuran tetap tiap peserta ditambah penyisihan penghasilan perusahaan, serta para peserta memiliki hak mendapatkan bagian keuntungan itu setelah pensiun.

Sementara itu, berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 tahun 1992, pengertian dana tersebut adalah badan hukum yang mengelola dan menjalankan program dengan janji manfaat pensiun. Sehingga, dari kedua pengertian dana pensiun di atas, dana tersebut artinya dikumpulkan oleh lembaga tertentu dengan menggunakan iuran pekerja untuk diberikan kembali kepada pekerja pada saat masa pensiun.

Jenis dana pensiun secara umum terbagi menjadi tiga jenis yaitu:⁷⁸

1. Pemberi Kerja

Jenis yang pertama adalah dana yang dibuat oleh individu atau sebuah badan yang mempekerjakan karyawan. Individu atau badan tersebut berlaku sebagai pendiri dan menyelenggarakan program dana hari tua tersebut untuk seluruh karyawan. Iurannya bersifat pasti dan pemberian hasil pengumpulan dana kepada karyawan adalah kewajiban pemberi kerja.

2. Lembaga asuransi kesehatan

Jenis berikutnya adalah dana yang diselenggarakan oleh perusahaan asuransi jiwa untuk perorangan, baik untuk karyawan kantor maupun pekerja independen, dan terpisah dengan dana hari tua dari pemberi kerja.

3. Lembaga keuangan

Jenis yang terakhir dana yang dibuat oleh lembaga keuangan seperti bank. Sehingga, iurannya bersifat pasti dan hanya dibebankan pada pemberi kerja, serta besarnya berdasar pada keuntungan pemberi kerja.

⁷⁸ Mardhiyah Hayati, "Investasi Menurut Perspektif Ekonomi Islam," *Ikonomika: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 1, no. 1 (2016): 66-78.

6.8. Bahan Diskusi

1. Jelaskan fungsi dan tujuan pemutusan hubungan kerja?
2. Sebutkan jenis-jenis pemutusan hubungan kerja?
3. Bagaimana ketentuan kebijakan nasional mengenai pengaturan pensiun pegawai negeri dan pegawai swasta?

DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, Ramon J, and Arthur P Brief. *Task Design and Employee Motivation*. Pearson Scott Foresman, 1979.
- Alex, S Nitisemito. "Manajemen Personalia." *Ghalia Indonesia, Jakarta*, 2008.
- Anoraga, Panji. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Arwani. *Komunikasi Dalam Keperawatan*. Jakarta: EGC, 2002.
- As'ad, Moh. *Psikologi Industri*. 4th ed. Yogyakarta: Liberty, 2003.
- Asih, Gusti Yuli, Hardani Widhiastuti, and Rusmala Dewi. *Stres Kerja*. Semarang: Semarang University Press, 2018.
- Dessler, Gary. "Manajemen SDM Buku 1." *Jakarta: Indeks*, 2009.
- Donnelly, James H., James L. Gibson, and John M. Ivancevich. *Fundamentals of Management*. Texas: Business Publications, 1987.
- Duttweiler, Patricia C. "Educational Excellence and Motivating Teachers." *The Clearing House* 59, no. 8 (1986): 371–74.
- Dwiyanti, Endang. "Stres Kerja Di Lingkungan Dprd: Studi Tentang Anggota Dprd Di Kota Surabaya, Malang Dan Kabupaten Jember." *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik* 3 (2001): 73–84.
- Effendy, Onong Uchjana. *Human Relation & Public Relation*. Bandung: Mandar Maju, 2009.
- Ermita, Ermita. "Hubungan Antar Manusia Dan Semangat Kerja Pegawai." *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan* 12, no. 2 (November 30, 2012): 70–81. <https://doi.org/10.24036/pedagogi.v12i2.2200>.
- Evelina, Lidia Wati, and Mia Angeline. "Komunikasi Vertikal dan Horizontal dalam Membentuk Gaya Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal: Studi pada Binus University." *Humaniora* 5, no. 1 (April 30, 2014): 445. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.3044>.
- Fathoni, Abdurrahamat. "Organisasi & Manajemen Sumber Daya." *Manusia. Jakarta: PT Rineka Cipta*, 2009.
- Gaol, CHR Jimmy L. *A to Z Human Capital*. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2014.
- Giffin, Kim. *Recent Research on Interpersonal Trust*. Communication Research Center, the University of Kansas, 1967.
- Gutteridge, Thomas G. "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice." *Career Development in Organizations* 15 (1986).
- Handoko, T Hani. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001.
- Hasibuan, Amir Asyikin. *Sistem pengukuran kinerja lembaga litbang*. Jakarta: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2007.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara, 2010.
- Hayati, Mardhiyah. "Investasi Menurut Perspektif Ekonomi Islam." *Ikonomika: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 1, no. 1 (2016): 66–78.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: Routledge, 2017. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>.

- Hidayah, Wahyu. "Peran Konseling Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." Prosiding Seminar Nasional & Call Paper Psikologi Sosial, 2019.
- Irianto, Jusuf. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2001.
- Jacobs, David. "Book Review Essay: Douglas McGregor: The Human Side of Enterprise in Peril." Edited by Douglas McGregor, Gary Heil, Warren Bennis, and Deborah C. Stephens. *The Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004): 293–96. <https://doi.org/10.2307/20159034>.
- Kustini, Henny. *Communication Skill*. Sleman: Deepublish, 2017.
- Kusumawardhani, Dhian. "Pengembangan Karir Karyawan: Manfaat Dan Penerapan." Accessed May 24, 2022. <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/pengembangan-karir-karyawan-250121/>.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. *Evaluasi kinerja SDM*. Jakarta: Refika Aditama, 2006.
- . *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mangkuprawira, Sjafriz. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2000.
- Melati, Sella. "Manajemen Karir: Pengertian, Tujuan, dan Manfaatnya Bagi Perusahaan." Payroll, ESS, and Talent Management, March 12, 2021. <https://www.linovhr.com/manajemen-karir/>.
- Mondy, R Wayne. "Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10." *Alih Bahasa, Bayu Airlangga, MM*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Mujanah, Siti. "Manajemen Kompensasi." *Repository.Untag-Sby.Ac.Id*, 2019.
- Najib, Khoiri. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan, Budaya Kerja, Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis RSUD Saras Husadapurworejo Jawa Tengah." *Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta*, 2018, 26.
- Octaviana, Elsi Setiandari Lely. *Komunikasi Kesehatan Komunikasi Kesehatan Komunikasi Kesehatan Etika dan Konseling*. Palembang: Bening Media Publishing, 2021.
- Panggabean, Mutiara S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek Ed. 2*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Robbins, Stephen P, and Tim Judge. *Organizational Behavior*. Boston: Pearson, 2009.
- Robbins, Stephen P., and Tim Judge. *Organizational Behavior*. 15th ed. Boston: Pearson, 2013.
- Ruyatnasih, Yaya, and Liya Megawati. *Pengantar Manajemen: Teori, Fungsi dan Kasus*. Yogyakarta: Absolute Media, 2018.
- Sardiman, A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Saretta, Irene Radius. "Kenali Apa Itu Insentif, Tujuan Pemberian, dan Manfaatnya Bagi Perusahaan dan Karyawan," 2020. <https://www.cermati.com/artikel/kenali-apa-itu-insentif-tujuan-pemberian-dan-manfaatnya-bagi-perusahaan-dan-karyawan>.

- Schultz, Duane P, and Sydney Ellen Schultz. *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Macmillan Publishing Co, Inc, 1986.
- Setiawan, Toni. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas*. Jakarta: Platinum, 2012.
- Siagian, Sondang. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Siagian, Sondang P. *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Mas Agung, 2005.
- Sidjabat, Sonya. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Unggul*. Bogor: Penerbit Lindan Bestari, 2021.
- Simamora, Henry; *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd ed. Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Sisca, Sisca, Erbin Chandra, Onita Sari Sinaga, Erika Revida, Sukarman Purba, Fuadi Fuadi, Marisi Butarbutar, Hengki MP Simarmata, Muhammad Munsarif, and Hery Pandapotan Silitonga. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Stewart, Greg L, and Kenneth G Brown. *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2011.
- Suhartini, Suhartini. “Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi.” *Jurnal Siasat Bisnis*, 2005. <https://journal.uii.ac.id/JSB/article/view/972>.
- Sumantri, Suryana. “Perilaku Organisasi.” *Bandung: Universitas Padjadjaran*, 2001.
- Sunyoto, Danang. *Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS, 2015.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS, 2012.
- Suwantari, I Gusti Ayu Dewi, and Ni Luh Gede Astariyani. “Perlindungan Hukum Terhadap Para Pekerja Yang Mengalami Pemutusan Hubungan Kerja Karena Dampak Digitalisasi.” *Kertha Semaya: Journal Ilmu Hukum* 6, no. 7 (2019): 1–15.
- Thoha, Miftah. “Perilaku Organisasi, CV.” *Rajawali, Jakarta*, 1993.
- Vecchio, Robert P, and Karyn J Boatwright. “Preferences for Idealized Styles of Supervision.” *The Leadership Quarterly* 13, no. 4 (2002): 327–42.
- Wijono, Sutarto. *Konflik Dalam Organisasi*. Semarang: Satya Wacana, 1993.
- Winardi. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan)*. 2nd ed. Vol. 2. Bandung: Mandar Maju, 2007.
- Winardi, J. “Kepemimpinan Dalam Manajemen.” *Jakarta: Rineka Cipta*, 2000.
- Yustisia, Tim Visi. “Hak Dan Kewajiban Pekerja Kontrak.” *Visimedia: Jakarta*, 2016.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, and Muhammad Ichsan. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced scorecard: menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. 5th ed. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Zaini, Ahmad. “Pengaturan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Menurut Peraturan Perundangan-Undangan Ketenagakerjaan.” *Al Ahkam* 13, no. 1 (2017): 76–110.



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Rapotan Hasibuan
Assignment title: Dosen FKM UINSU
Submission title: Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan (B...
File name: Bahan_Ajar_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Kesehatan_...
File size: 1.13M
Page count: 65
Word count: 19,751
Character count: 135,770
Submission date: 24-May-2022 11:49PM (UTC+0700)
Submission ID: 1522229026



BAHAN AJAR

**MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA KESEHATAN
(Bagian 2)**

Oleh :

RAPOTAN HASIBUAN, M.Kes
NIP. 199006062019031016

FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2022

Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan (Bagian 2) *by* Rapotan Hasibuan

Submission date: 24-May-2022 11:49PM (UTC+0700)

Submission ID: 1522229026

File name: Bahan_Ajar_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Kesehatan_Bagian_2.pdf (1.13M)

Word count: 19751

Character count: 135770

Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan (Bagian 2)

ORIGINALITY REPORT

30%
SIMILARITY INDEX

30%
INTERNET SOURCES

3%
PUBLICATIONS

12%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	maulidinaanita.blogspot.com Internet Source	2%
2	repository.iainbengkulu.ac.id Internet Source	1%
3	www.stie-mandala.ac.id Internet Source	1%
4	cdc.untagcirebon.ac.id Internet Source	1%
5	manpromhsst3telkom.blogspot.com Internet Source	1%
6	Repository.umy.ac.id Internet Source	1%
7	repo.darmajaya.ac.id Internet Source	1%
8	Submitted to Universitas Negeri Manado Student Paper	1%
9	dela-nyan.blogspot.com Internet Source	1%

10	fikiwarobay.blogspot.com Internet Source	1 %
11	agroedupolitan.blogspot.com Internet Source	1 %
12	hellokittypinkers.blogspot.com Internet Source	1 %
13	www.linovhr.com Internet Source	1 %
14	www.gicindonesia.com Internet Source	1 %
15	makalah-xyz.blogspot.com Internet Source	1 %
16	lailatulzuraida.blogspot.com Internet Source	1 %
17	Submitted to Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Student Paper	1 %
18	fajriarifwibawa.blogspot.com Internet Source	1 %
19	muhaidinmasuk.blogspot.com Internet Source	1 %
20	repository.upi.edu Internet Source	1 %
21	ejournal.unp.ac.id Internet Source	

1 %

22

rosadi-hs.blogspot.com

Internet Source

1 %

23

novita1511.blogspot.com

Internet Source

1 %

24

www.online-pajak.com

Internet Source

1 %

25

eprints.ums.ac.id

Internet Source

1 %

26

digilib.sttkd.ac.id

Internet Source

1 %

27

akuujuwita.blogspot.com

Internet Source

1 %

28

dhitakris.wordpress.com

Internet Source

1 %

29

repository.ucb.ac.id

Internet Source

1 %

30

inez-bebeknarsizzz.blogspot.com

Internet Source

1 %

31

Submitted to Konsorsium PTS Indonesia -
Small Campus

Student Paper

1 %

32

jurnal.stiaindragiri.ac.id

Internet Source

1 %

33 ojs.unud.ac.id
Internet Source

1 %

34 www.alodokter.com
Internet Source

1 %

35 ekayanibk.blogspot.com
Internet Source

1 %

36 aboutaccurate.com
Internet Source

1 %

37 marcellino912.blogspot.com
Internet Source

1 %

38 repository.stienobel-indonesia.ac.id
Internet Source

1 %

39 Submitted to Universitas Islam Indonesia
Student Paper

1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On