

Teori-teori  
**MANAJEMEN**  
**SUMBER DAYA**  
**MANUSIA**



**Dr. Muhammad Busro**

**TEORI-TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Edisi Pertama**

Copyright © 2018

**Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

ISBN 978-602-422-287-1

15 x 23 cm

xii, 378 hlm

Cetakan ke-1, Maret 2018

**Kencana. 2018.0914**

**Penulis**

Dr. Muhammad Busro

**Desain Sampul**

Irfan fahmi

**Penata Letak**

Riefmanto

**Penerbit**

**PRENADAMEDIA GROUP**

(Divisi Kencana)

Jl. Tandra Raya No. 23 Rawamangun · Jakarta 13220

Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

e-mail: [pmg@prenadamedia.com](mailto:pmg@prenadamedia.com)

[www.prenadamedia.com](http://www.prenadamedia.com)

INDONESIA

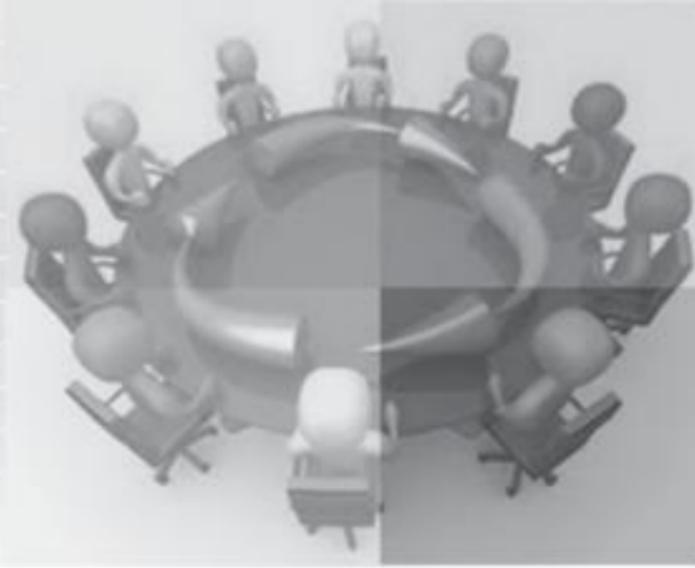
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,  
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

<b>BAB 18 KETENANGAN DALAM BEKERJA</b>	<b>297</b>
A. Konsep Ketenangan dalam Bekerja .....	297
B. Manfaat Ketenangan dalam Bekerja .....	298
C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Ketenangan Kerja.....	298
D. Strategi untuk Meningkatkan Ketenangan dalam Bekerja.....	300
E. Metode Pengukuran Ketenangan Kerja .....	302
<b>BAB 19 KERJA SAMA DALAM ORGANISASI</b>	<b>305</b>
A. Pengertian Kerja Sama .....	305
B. Tujuan dan Manfaat Kerja Sama .....	307
C. Jenis-jenis Kerja Sama .....	308
D. Syarat dan Prinsip Terjadinya Kerja Sama.....	310
E. Cara Pengukuran Kerja Sama dalam Organisasi.....	312
<b>BAB 20 REWARD</b>	<b>315</b>
A. Pengertian <i>Reward</i> .....	315
B. Jenis-jenis <i>Reward</i> .....	319
C. Strategi Pemberian <i>Reward</i> .....	320
D. Karakteristik Strategi Pemberian Penghargaan .....	321
E. Strategi Penghargaan <i>Broad-Brush</i> .....	321
F. Inisiatif Penghargaan Khusus .....	322
G. Mengembangkan Strategi Pemberian Penghargaan .....	322
<b>BAB 21 SEMANGAT KERJA</b>	<b>325</b>
A. Pengertian Semangat Kerja.....	325
B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Semangat Kerja.....	326
C. Aspek-aspek Semangat Kerja.....	331
D. Semangat Kerja Pelayan Publik.....	335
E. Tujuan Penilaian Semangat Kerja .....	337
<b>BAB 22 PRODUKTIVITAS</b>	<b>339</b>
A. Konsep Produktivitas.....	339
B. Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja.....	348
C. Menetapkan Sistem Pengukuran Produktivitas .....	350
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>357</b>
<b>TENTANG PENULIS</b>	<b>377</b>





# BAB 1



## Budaya Organisasi

### A. KONSEP BUDAYA

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak bisa lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri. Budaya merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Secara etimologis (asal usul kata), budaya organisasi terdiri atas dua kata, budaya dan organisasi.

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta, yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia (Kasinu, 2014).

Soekanto (2005) menjelaskan, kebudayaan adalah sarana hasil karya, rasa, dan cipta masyarakat. Kebudayaan mengandung keseluruhan pengertian nilai sosial, norma sosial, ilmu pengetahuan, serta keseluruhan struktur sosial, religius, dan lain-lain.

Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. Sebagaimana dinyatakan oleh Peursen (1984) bahwa, “Dahulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti: agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, dan tata negara. Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama ditinggalkan dan bergeser.”

Dewasa ini, budaya menurut Peursen (1984) diartikan sebagai:

- 1) manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang;
- 2) sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis; dan
- 3) kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia.

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari, masyarakat tidak bisa lepas dari ikatan budaya yang diciptakan oleh anggota masyarakat itu sendiri yang kemudian ditaati secara bersama-sama. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam ikatan keluarga, organisasi, bisnis, lingkungan masyarakat, RT/RW, desa/kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, maupun bangsa dan negara.

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain, dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Pelanggaran terhadap budaya akan dikucilkan dari masyarakat yang menjunjung tinggi budaya yang dimiliki.

Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya tidak hanya terbentuk di dalam masyarakat tetapi juga di dalam organisasi formal/nonformal, profit/nonprofit, dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Koentjaraningrat (2001: 72), budaya juga dapat diartikan sebagai seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan, serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajar.

Selanjutnya, Soekanto (2005) mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem nilai yang dianut seorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk, benar dan salah. Atau, secara institusi nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui *reinventing* maupun *re-organizing*.

Ndraha (2003: 123) mengungkapkan bahwa, "Budaya bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia." Budaya bukan bersifat universal, melainkan hanya melingkupi masyarakat yang memproduksi dan orang lain yang masuk dalam masyarakat tersebut hendaknya menghormati budaya yang berlaku tersebut.

Berkaitan dengan budaya dalam organisasi, budaya sebagai suatu asumsi dasar dalam pembentukan karakter individu baik dalam beradaptasi ke luar maupun berintegrasi ke dalam organisasi lebih luas.



Schein sebagaimana dikutip oleh Ndraha (2003) menjelaskan, bahwa budaya bisa didefinisikan sebagai:

*“A pattern of shared basic assumption that the group learns as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.”*

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa budaya yang kuat akan mendukung terciptanya suatu prestasi yang positif bagi anggotanya. Budaya yang kuat akan sangat ditaati oleh anggota masyarakat yang mendukung.

Dalam hal ini, budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para bawahannya, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Secara lengkap, budaya bisa merupakan nilai, konsep, kebiasaan, dan perasaan yang diambil dari asumsi dasar suatu organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh pimpinan kepada anggotanya.

Budaya menurut Thohir (2006) merupakan sistem-sistem pengetahuan yang isinya adalah perangkat-perangkat model pengetahuan yang dipunyai dan dijiwai oleh masyarakat. Perangkat model-model pengetahuan tadi, berisi konsep-konsep, teori-teori, dan metode atau teknik. Keseluruhannya itu digunakan secara selektif untuk melangsungkan kehidupan, yaitu memenuhi kebutuhan fisik, sosial, dan integratif. Dengan budaya, seluruh kebutuhan hidup individu dan kelompok dapat dipenuhi.

## B. KONSEP ORGANISASI

Membahas budaya, jelas tidak bisa lepas dari pengertian organisasi itu sendiri. Organisasi berasal dari istilah Yunani, yaitu *“organon”* dan dalam istilah lain *organum* yang berarti alat, bagian anggota atau badan.

Hardjito (2005: 05) mendefinisikan organisasi sebagai, “Kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah.”

Barnard sebagaimana dikemukakan oleh Kuntjoro (2002) mendefinisikan, *organization is a system of cooperative activities of two or more persons something intangible and impersonal largely a matter of relationship* (organisasi adalah sebagai suatu sistem tentang aktivitas kerja sama dua orang atau lebih dari sesuatu yang tidak berwujud dan tidak pandang bulu, yang sebagian besar tentang persoalan silaturahmi).

Selanjutnya Mangkunegara (2008: 03) mengatakan, “Organisasi merupakan suatu sistem yang mapan dari sekumpulan orang yang bekerja



sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan suatu jenjang kepemimpinan dan pembagian.”

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Sehingga ada tiga unsur organisasi, yaitu: (1) sekelompok orang, (2) melakukan kerja sama bukan bekerja bersama-sama, dan (3) tujuan yang telah ditentukan yang akan dicapai secara bekerja sama.

Organisasi di atas, apabila dilihat dari bentuknya merupakan suatu masukan (*input*) dan luaran (*output*) serta bisa juga dilihat sebagai *living organism* yang memiliki tubuh dan kepribadian, sehingga terkadang suatu organisasi bisa dalam kondisi sakit (*when an organization gets sick*).

Organisasi dianggap sakit, yaitu organisasi yang tidak dapat melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan, sehingga tujuan tidak tercapai. Berhubung di dalam organisasi terdapat sistem, maka organisasi dikatakan sakit, manakala sebagian subsistemnya tidak mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Organisasi dianggap sebagai suatu *output* (keluaran) memiliki suatu struktur (*aspect anatomic*), pola kehidupan (*aspect fisiologis*), dan sistem budaya (*aspect cultur*) yang berlaku dan ditaati oleh anggotanya.

Dari pengertian organisasi sebagai *output* (keluaran) inilah melahirkan istilah budaya organisasi atau budaya kerja.

### C. KONSEP BUDAYA ORGANISASI

Menurut Nawawi, sebagaimana pernah dikutip Irvan (2009), budaya organisasi atau budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Dengan kata lain, kebiasaan yang sudah mengakar kuat di dalam organisasi yang dapat meningkatkan efektivitas pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi dapat dikatakan sebagai budaya organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Munandar (2001: 263, yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Cara berpikir yang rasional dan cara bereaksi yang dilakukan berdasarkan pola-pola tertentu atau kerangka acuan kegiatan (KAK) yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi dapat dikatakan sebagai budaya organisasi.

Robbins sebagaimana dikutip oleh Fauzi (2006: 33) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh ang-



gota-anggota organisasi itu hingga membentuk suatu sistem yang dimaknai sama oleh seluruh anggota organisasi. Seluruh anggota organisasi mempunyai persepsi yang sama dalam memaknai seluruh aktivitas sub-sistem yang ada di dalam organisasi.

Hunt sebagaimana dirujuk oleh Irvan (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi, sehingga hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Anggota organisasi akan bertindak dalam pencapaian tujuan organisasi sebagaimana telah dituntun oleh organisasi melalui petunjuk pelaksanaan kegiatan dalam bentuk sistem operasional prosedur (SOP) atau KAK sebagaimana disebut di atas.

Colquitt, Le Pine, dan Wesson (2009: 547) menjelaskan, bahwa budaya organisasi merupakan berbagi pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dengan kata lain, berbagi pengetahuan yang diinternalisasikan oleh pimpinan organisasi kepada seluruh anggota organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai sehingga hasil akhir proses internalisasi tersebut dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Nimran sebagaimana dijadikan rujukan oleh Fauzi (2006) dalam mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Sistem makna tersebut telah dimiliki dan diyakini bersama oleh seluruh anggota organisasi, sehingga seluruh sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi, sehingga sistem nilai atau sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

#### **D. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi pada intinya berfungsi untuk mengatur para karyawan agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka: (1) bersikap terhadap profesinya, (2) beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerjanya, serta (3) berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya.



Ketika ketiga hal itu telah terlaksana, maka terbentuklah: (1) sistem nilai, (2) kebiasaan (*habits*), dan (3) etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupan seluruh anggota organisasi.

Dengan terbentuknya tiga hal tersebut, akan mampu mendorong diberikannya apresiasi kepada karyawan yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja. Dengan budaya organisasi yang baik akan terbentuk perilaku anggota organisasi menjadi lebih baik, lebih disiplin, lebih termotivasi, lebih berkinerja.

Budaya organisasi itu sendiri dapat dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan organisasi yang mengeluarkan suatu kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut.

Budaya organisasi sebenarnya adalah budaya sektoral. Artinya, budaya tersebut dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam organisasi itu sendiri, bukan berlaku bagi seluruh organisasi sejenis.

## **E. CARA MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI**

Membangun budaya organisasi bukan perkara yang mudah atau hanya seperti membalikkan tangan, melainkan merupakan yang sangat sulit. Diperlukan upaya sosialisasi, habitualisasi, sehingga terjadi kesadaran untuk melakukan SOP sehingga SOP tersebut menjadi kebiasaan untuk melakukan norma-norma yang berlaku.

Budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dengan kata lain, budaya organisasi dapat tumbuh dan dikembangkan di dalam organisasi karena diinisiasi, diciptakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikembangkan oleh seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara bersama-sama dalam suatu organisasi.

Budaya yang dikembangkan oleh pimpinan organisasi diterima sebagai nilai-nilai yang harus dilaksanakan selalu, serta dipertahankan oleh seluruh anggota organisasi.

Nilai-nilai tersebut kemudian diturunkan dan diwariskan kepada setiap anggota baru yang masuk dalam organisasi yang dimaksud. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi organisasi yang selalu dilaksanakan dan diyakini oleh setiap anggota organisasi selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut.



Nilai-nilai tersebut kemudian dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, setiap organisasi mempunyai nilai-nilai yang dianut yang berbeda antara organisasi yang satu dengan lainnya.

Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan tiap anggota untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan organisasi.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya organisasi diyakini akan menumbuhkan identitas atau penanda dalam diri setiap anggota organisasi yang terpatri dalam diri setiap anggotanya. Budaya organisasi di dalam diri individu bersifat mengikat. Keterikatan anggota organisasi merasa rela tanpa ada paksaan atau tekanan, karena mereka merasa ada kesamaan nilai yang tertanam dalam diri individu mereka dan mereka akan selalu mengikuti setiap peristiwa dan kegiatan yang diprogramkan organisasi.

Dengan terciptanya budaya organisasi, maka di dalam organisasi tersebut akan tercipta:

1. hubungan komunikasi antar-anggota organisasi menjadi lebih kondusif,
2. tercipta etos kerja,
3. kedisiplinan anggota meningkat,
4. motivasi kerja meningkat,
5. nilai-nilai organisasi ditaati bersama,
6. iklim kerja kondusif,
7. lingkungan kerja yang representatif,
8. pembelajaran organisasi semakin baik,
9. seluruh SOP dilaksanakan dengan baik,
10. kinerja semakin tinggi,
11. kesejahteraan anggota meningkat, dan
12. pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang baik, sesuai dengan harapan seluruh anggota organisasi hendaknya manajemen yang diterapkan lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan upaya terjadinya perubahan yang benar-benar diperlukan.

Tidak terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar sehingga bisa berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja. Hal ini harus dihindari agar budaya organisasi yang berkembang bisa ke arah yang baik.

Menurut Amnuai, sebagaimana pernah dikutip oleh Ndraha (2003: 102) bahwa, "*Being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration.*" Dapat dijelaskan bahwa,



pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

Dengan kata lain, ketika organisasi tersebut mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi baik secara internal maupun eksternal, maka proses belajar menghadapi masalah yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dapat dikatakan berhasil, dan organisasi tetap mampu memenangkan persaingan yang ada. Dengan demikian, budaya organisasi yang berkembang dapat dikatakan berhasil dan dapat dikembangkan, minimal dapat dipertahankan.

Ketika organisasi tersebut tidak mampu belajar melakukan adaptasi dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat terjadi baik secara internal maupun eksternal, tentu dapat dikatakan bahwa budaya organisasi tersebut masih perlu ditingkatkan.

## **F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI BUDAYA ORGANISASI**

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2001: 264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut.

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi. Faktor ini jauh lebih sulit dikendalikan dibandingkan faktor internal. Misalnya saja nilai tukar dolar yang sangat tinggi atau sangat rendah, harga bahan baku yang sangat tinggi, tuntutan upah minimal regional yang melambung tinggi, tarif harga listrik naik, harga bahan bakar naik, suku cadang naik, permintaan barang menurun, dan sebagainya.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan. Situasi eksternal yang berkaitan dengan nilai-nilai jauh lebih mudah diadaptasi dan hal ini relatif tidak menggoyahkan budaya organisasi yang dibangun.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang baik. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Faktor internal yang demikian jauh lebih mudah diatasi daripada faktor eksternal sebagaimana dijelaskan pada poin pertama.



Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal jauh lebih sulit dikendalikan daripada faktor internal. Namun demikian, faktor eksternal yang bersifat nilai-nilai, budaya, adat istiadat, sopan santun, tata krama di luar organisasi juga lebih mudah diadaptasi daripada faktor eksternal yang bersifat makro apalagi menyangkut ekonomi global yang sangat tidak mungkin di atasi, kecuali dibantu oleh regulasi negara.

## G. KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI

Colquitt, Le Pine, dan Wesson (2009: 548) menyatakan, ada tiga komponen budaya organisasi: *observable artifacts, espoused values, and basic underlying assumptions*.

1. Artefak teramati, artefak yang dapat diamati adalah perwujudan dari suatu budaya organisasi yang dengan mudah karyawan dapat melihat, melakukan, dan membicarakan tentang hal itu. Ada enam jenis artefak utama: (1) simbol/logo organisasi, (2) struktur fisik, (3) bahasa, (4) cerita, (5) ritual, dan (6) upacara.

Simbol dapat ditemukan di seluruh organisasi, dari logo perusahaan, gambar pada situs *web*, dan seragam yang dipakai karyawannya.

Struktur fisik organisasi tempat kerja terbuka/tertutup, struktur organisasi firtual, struktur ini dapat bersifat fisik maupun abstrak. Struktur laksana “sarang lebah” tempat menyatunya seluruh anggota organisasi, meskipun dapat bersifat abstrak pada tataran virtual. Fisik kantor tidak harus berupa fisik bangunan yang bisa ditempati, terkadang kantor bersifat abstrak atau maya. Struktur tempat rapat pun dapat berupa ruang konferensi berdinding tembok atau kaca, tetapi juga bisa melalui *teleconference*. Stuktur bisa menembus batas-batas ruang dan waktu.

Bahasa mencerminkan bahasa yang dipakai dalam organisasi, bisa visi, misi, semboyan, slogan, nama perusahaan yang digunakan dalam suatu organisasi. Bahasa juga menyangkut bahasa khusus yang dimiliki oleh perusahaan untuk berinteraksi pelanggan, misalnya, “pelanggan yang saya banggakan,” “cintailah produk-produk Indonesia,” “waktu adalah uang,” dan budayakan 3K.

Cerita merupakan aturan, kepribadian, informasi layanan, berita, dan media.

Ritual harian, mingguan, bahkan tahunan yang sudah direncanakan untuk dilaksanakan secara rutin sehingga menjadi rutinitas terjadi dalam suatu organisasi. Misalnya, yang harian: senyum, sapa, salam. Contoh yang tahunan: *dies natalis* hari jadi organisasi.

Upacara adalah acara resmi, umumnya dilakukan seperti apel



pagi, *meeting* pagi, apel pulang, upacara hari besar kenegaraan, upacara hari besar agama, upacara perayaan keberhasilan perusahaan, dan peluncuran produk baru.

2. Ekspos nilai-nilai pendukung keyakinan, dan norma-norma yang ditegakkan oleh perusahaan. Nilai-nilai yang dianut berdasarkan dokumen atau peraturan yang diterbitkan, seperti visi perusahaan, misi, tujuan.
3. Asumsi dasar, atau ideologi yang diambil untuk menanamkan keyakinan anggota, serta menjadi filosofi perusahaan yang mendarah daging ke seluruh anggota organisasi.

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1. artefak yang teramati, yang merupakan suatu perwujudan yang dapat diamati karyawan yang meliputi: (1) simbol/logo organisasi, (2) struktur fisik, (3) bahasa, (4) cerita, (5) ritual, dan (6) upacara.
2. Nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos, dan norma-norma yang diyakini dan ditegakkan oleh organisasi. Nilai-nilai yang dianut berdasarkan dokumen atau peraturan yang diterbitkan, seperti: (1) visi perusahaan, (2) misi, (3) tujuan, (4) tahapan kerja, (5) rencana strategis, (6) SOP, (7) rencana bisnis, dan (8) berbagai peraturan atau keputusan.
3. Asumsi dasar atau ideologi yang diyakini oleh seluruh anggota, seperti budaya gotong royong, budaya tolong-menolong, dan persaingan sehat.
4. Taliziduhu Ndraha (2003) menginventarisasi sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, di antaranya:
  - a. pendiri organisasi;
  - b. pemilik organisasi;
  - c. sumber daya manusia asing;
  - d. situasi dan kondisi di luar organisasi;
  - e. orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholder*); dan
  - f. masyarakat.

Menurut Atmosoeparto dalam Moelyono (2006: 17), beberapa unsur budaya organisasi yaitu:

1. lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai keberhasilan;
2. nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi;
3. panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya;



4. upacara-upacara, acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya;
5. *network*, jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

## H. TAHAPAN PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI

Pembentukan budaya dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut.

1. Seseorang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama mempunyai gagasan untuk mendirikan suatu organisasi, baik bersifat profit maupun nonprofit.
2. Mereka kemudian menggali dan mengarahkan berbagai sumber daya yang diperlukan, mula dari man, *money*, material, *method*, *mechine*.
3. Kemudian mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan organisasi tata kerja (OTK).
4. Ditetapkanlah visi, misi, tujuan, logo, semboyan, slogan, dan berbagai peraturan, termasuk tata tertib.
5. Dibuatlah kantor baik secara fisik maupun nonfisik, dengan berbagai atribut, seragam, bendera, dan atribut lain yang menyertainya.
6. Mulaikan mereka melakukan aktivitas bersama dalam rangka mencapai tujuan dengan membangun budaya organisasi.
7. Budaya organisasi yang dikembangkan bersifat konsisten dan selalu berkembang ke arah yang lebih baik, lebih detail, lebih lengkap, lebih canggih, lebih berdaya saing, dan lebih *update*.

Menurut Vijay Sathe dalam Trisnowati (2006) dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi "*Sharing Assumption*." *Sharing* berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Proses penanaman nilai kepada seluruh anggota organisasi pada dasarnya tidak sulit, karena semua orang yang secara sukarela mau bergabung dalam organisasi tersebut, harus secara sukarela mau menerapkan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi tersebut. Karena nilai-nilai tersebut merupakan bagian dari budaya organisasi yang ditempatinya.

Nilai-nilai yang dianggap sebagai faktor pembentuk budaya organisasi yaitu:

1. *Share thing*, seperti pakaian seragam di kantor, di lapangan, dan seragam lain yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan 3S (sapa, salam, senyum),



- slogan, pemeo (*tut wuri handayani*), memberi untuk semua.
3. *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktivitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti jumat bersih, jumat sehat, dan sebagainya.
  4. *Share feeling, anniversary*, ucapan selamat, pengiriman bunga bahagia dan bunga duka, ucapan selamat di media massa, dan lain sebagainya.

Untuk menanamkan budaya organisasi dapat dimulai dari pucuk pimpinan:

1. menciptakan bahasa yang sama;
2. distribusi wewenang dan status yang jelas dalam perincian tugas dan tanggung jawab dalam organisasi tata kerja;
3. mengembangkan kebiasaan yang mendukung norma kebersamaan;
4. menentukan imbalan, ganjaran, dan hukuman yang adil; dan
5. menjelaskan jenjang karier secara transparan.
6. memberi contoh dari atasan untuk seluruh bawahan.

## I. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Dengan memodifikasi pendapat Robbins (2001), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain; dengan budaya organisasi yang spesifik, suatu organisasi dapat dibedakan antara yang satu dengan yang lainnya, PT KAI, sangat berbeda dan ASDP atau Angkasa Pura.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, karena budaya organisasi akan mendarah daging pada setiap anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen anggota pada organisasi. Dengan budaya organisasi yang baik dan terinternalisasi pada seluruh *mindset* anggota organisasi, maka budaya organisasi tersebut akan membentuk komitmen organisasi yang tinggi pada setiap anggotanya.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan anggota organisasi yang satu dengan lainnya, serta memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan sehingga tidak terjadi penyalahgunaan wewenang.
5. Budaya organisasi akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, baik dalam berinteraksi di internal maupun eksternal organisasi.



Empat fungsi penting budaya organisasi juga disampaikan oleh Smircich dalam Fitriyulianti (2008), yaitu:

1. Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi, kartu identitas organisasi, baju seragam, dan berbagai pelatihan dasar yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi yang baru bergabung.
2. Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, dengan menanamkan rasa bangga terhadap organisasi sehingga dengan sendirinya muncul komitmen mereka terhadap organisasi. Rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan mampu meningkatkan semangat kerja anggota organisasi dalam membesarkan organisasi, bukan sebaliknya.
3. Meningkatkan stabilitas sistem yang sedang berjalan di dalam organisasi.
4. Membentuk perilaku karyawan dengan membantu anggota organisasi memilih “*sense*” terhadap lingkungan sekitarnya, sehingga mereka merasa nyaman berada di dalam organisasi, dengan tetap mendukung budaya organisasi yang berlaku.

Menurut Nelson dalam Moelyono (2006), budaya organisasi mempunyai empat fungsi dasar, yaitu:

1. menanamkan perasaan identitas organisasi pada setiap anggota;
2. meningkatkan komitmen organisasi pada setiap anggota organisasi;
3. menguatkan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi; dan
4. menanamkan mekanisme kontrol atas perilaku anggota organisasi.

Dari perspektif lain, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

1. Sebagai pengikat anggota dalam organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi goncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan. Dengan budaya organisasi yang kukuh, maka keterikatan anggota dalam organisasi menjadi semakin tinggi.
2. Sebagai integrator, yakni dengan budaya organisasi dapat dijadikan sebagai alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat, dan kemampuan seluruh anggota yang ada di dalam organisasi.
3. Sebagai identitas organisasi, budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi yang bisa membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya.
4. Sebagai energi penggerak seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sehingga mereka mempunyai kinerja yang tinggi.



5. Sebagai ciri kualitas atas *output* organisasi. Dengan budaya organisasi yang baik, kualitas *output* akan mampu bersaing dengan produk organisasi yang lain.
6. Sebagai motivator bagi seluruh anggota organisasi dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
7. Sebagai pedoman gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh manajer dalam memimpin organisasi dalam pencapaian visi sehingga mampu mengatasi berbagai perubahan.
8. *Value enhancer*, salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholders*-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok, dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi masalah adaptasi atas perubahan yang terjadi pada skala eksternal dan internal.

*Pertama*, permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi, misi, tujuan organisasi, dan pengukuran kinerjanya.

*Kedua*, permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain melalui upaya perbaikan komunikasi sehingga tidak terjadi salah persepsi, kriteria karyawan yang dapat diterima, penentuan standar pemberian insentif, dan sanksi serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi, sehingga seluruh gejolak yang terjadi di dalam organisasi dapat di atasi dengan baik, tanpa menimbulkan efek negatif lain.

Saat beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta melakukan integrasi internal, budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut.

**Tabel 1.1.** Fungsi Budaya Organisasi

No	Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal
1.	Misi dan strategi menghasilkan suatu pengertian bersama tentang misi utama, tugas pokok, fungsi yang tampak dan tersembunyi.	Bahasa bersama dan kategori konsep. Bila karyawan tidak dapat memahami antara satu sama lain, suatu kelompok sulit didefinisikan.
2.	Tujuan. Mengembangkan konsensus tentang tujuan yang dijabarkan dari misi utama.	Batas dan kriteria kelompok. Satu bidang sangat penting dari budaya adalah konsensus bersama tentang siapa yang termasuk atau tidak tentang kriteria untuk menentukan keanggotaan.



- |    |  |   |
|----|--|---|
| 3. | Cara. Mengembangkan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan seperti struktur organisasi, pembagian tugas, sistem imbalan, dan kewenangan.                                      | Kekuasaan dan status. Setiap organisasi harus bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria dan aturan tentang bagaimana karyawan mendapatkan, memelihara, dan kehilangan kekuasaan, konsensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresi. |
| 4. | Ukuran. Mengembangkan konsensus tentang kriteria dalam mengukur tentang seberapa baik yang dilakukan kelompok dalam pencapaian tujuan. Seperti informasi dan sistem kepegawaian. | Keakraban, persahabatan, dan kasih sayang. Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antar-rekan kerja, hubungan antara karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan serta keakraban ditangani dalam tugas-tugas organisasi.         |
| 5. | Koreksi. Mengembangkan konsensus tentang perbaikan yang tepat dari strategi yang akan digunakan bila tujuan tidak tercapai.  | Imbalan dan sanksi. Setiap karyawan harus mengakui tentang perilaku yang benar dan yang salah, memiliki status, dan kekuasaan serta mendapatkan sanksi dalam bentuk tidak memperoleh imbalan dan akhirnya pengucilan.   |

Sumber: diadaptasi dari Schein. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-bass Publisher, San Fransisco.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan:

1. Budaya organisasi dapat juga berfungsi membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi.
2. Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas bagi anggota-anggota organisasi, motivasi, dan perekat sosial yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.

## J. TIPOLOGI BUDAYA ORGANISASI

Colquitt, Le Pine dan Wesson (2009: 552) membagi tipologi budaya organisasi dalam dua dimensi, yaitu: *solidarity and sociability*.

1. *Solidarity is the degree to which group members think and act a like* (Solidaritas adalah tingkat di mana anggota kelompok berpikir dan bertindak sama).
2. *Sociability represents how friendly employees are to one another.* (Sosialisasi mewakili bagaimana karyawan ramah satu sama lain).

Adapun Harrison (McKenna, 2002: 65) membagi empat tipe budaya organisasi sebagai berikut.

1. Budaya kekuasaan (*power culture*).  
Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan yang menggunakan kekuasaan lebih banyak dalam memerintah. Seorang kar-



yawan butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Karena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi.

2. Budaya peran (*role culture*).

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran atau posisi spesifik yang jelas karena diyakini akan memberi kepastian terhadap tugas dan fungsi setiap anggota organisasi. Budaya peran membuat orang paham akan apa yang harus dilakukannya, tanggung jawabnya, serta memberi rambu bagi anggota organisasi tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

3. Budaya pendukung (*support culture*).

Budaya ini mengusahakan terjadinya integrasi nilai bersama dalam organisasi. Budaya pendukung ditentukan oleh pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut.

4. Budaya prestasi (*achievement culture*).

Budaya prestasi membuat anggota organisasi berlomba-lomba untuk memperoleh keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan hal ini membuat anggota organisasi berusaha menjadi lebih baik lagi.

Menurut Jeffery Sonnenfeld dalam Fauzi (2006: 46) terdapat empat tipologi budaya organisasi sebagai berikut.

1. Tipologi *Academy*

Tipologi budaya organisasi yang selalu ingin menguasai benar-ti-  
ap-tiap pekerjaan baru yang diterimanya dengan cara suka merekrut lulusan-lulusan muda, memberi banyak pelatihan khusus, mengontrol banyak aktivitas pekerjaan secara sistematis, dan mengarahkan pada pekerjaan-pekerjaan khusus atau spesialis.

2. Tipologi *Club*

Tipologi budaya organisasi yang selalu mengutamakan kecocokan anggota organisasi dalam sistem, dengan menekankan kesesuaian anggota dengan sistem, kesetiaan, dan komitmen anggota.

3. Tipologi *Baseball Team*

Tipologi budaya organisasi yang selalu berorientasi wiraswasta, berani pengambil risiko dan suka berekreasi. Tim bisbol mencari orang-orang yang berbakat dari segala usia dan pengalaman, karena usia dan pengalaman tidak penting, asal mampu inovasi dan berprestasi. Kemudian mengimbali mereka yang sesuai. Karena mereka menawarkan insentif finansial yang sangat besar bagi mereka yang sangat berprestasi. Loncatan pekerjaan merupakan hal yang biasa.



#### 4. Tipologi *Fortress* (Benteng)

Tipologi budaya organisasi yang selalu berupaya mempertahankan hidup (*survival life*). Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan karena bisa tutup sewaktu-waktu. Perusahaan ini merupakan tempat yang mengasikkan untuk bekerja bagi mereka yang suka tantangan dari suatu perubahan haluan.

Pada bagian lain, John P. Kotter dan James L. Heskett (1998; dalam Moelyono, 2006) memaparkan pula tentang tiga jenis budaya organisasi, yaitu: (1) budaya yang kuat dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi; dan (2) budaya yang secara strategis cocok digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan; dan (3) budaya organisasi yang adaptif terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik di luar maupun di dalam organisasi.

Menurut Kotler dan Heskett dalam Moelyono (2006: 26), budaya organisasi dapat dicapai melalui:

1. Penyatuan tujuan, dapat dilakukan melalui upaya internalisasi tujuan pada setiap anggota organisasi.
2. membantu kinerja setiap anggota organisasi dalam menciptakan suatu tujuan yang telah ditentukan.
3. memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku.
4. membantu tumbuhnya motivasi dan inovasi seluruh anggota organisasi.

Hal lain tentang budaya yang kuat disampaikan pula oleh Colquitt, Le Pine, dan Wesson (2009: 554) yang menyatakan, “Walaupun sebagian besar perusahaan berusaha untuk berkembang, namun tidak semua perusahaan memiliki budaya yang menciptakan rasa pasti akan norma-norma dan perilaku yang sesuai bagi para karyawannya. Kekuatan budaya organisasi muncul ketika karyawan secara definitif setuju tentang cara-cara yang seharusnya terjadi di dalam organisasi. Ketika perilaku mereka konsisten dengan harapan yang diimpikan, maka budaya organisasi yang kuat telah berfungsi dalam mempersatukan dan mengarahkan karyawan.

Budaya organisasi yang lemah terjadi ketika karyawan tidak sepakat tentang cara-cara yang seharusnya dilakukan. Dengan demikian, tidak ada sesuatu yang mampu mempersatukan atau mengarahkan sikap dan tindakan anggota organisasi untuk mendukung budaya organisasi yang dikembangkan.



## K. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Sagara (2009: 6) menyebutkan sepuluh karakteristik yang memengaruhi budaya organisasi yang dapat saling bercampur dan menunjang antara lain:

1. Inisiatif individu.

Budaya organisasi yang selalu mengedepankan inisiatif individu yang positif dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengatasi perubahan internal dan eksternal.

2. Toleransi berisiko.

Budaya organisasi yang selalu memberi dorongan pada anggota organisasi untuk agresif berinovatif, dan berani mengambil risiko selalu dikembangkan dalam organisasi.

3. *Direction* (pengarahan).

Budaya organisasi yang selalu memberikan arahan secara detail kepada seluruh anggota organisasi agar benar-benar paham terhadap tujuan organisasi yang dicita-citakan bersama.

4. Keterpaduan.

Budaya organisasi yang mengutamakan keterpaduan antara pimpinan dan bawahan, keterpaduan antara perubahan eksternal dan perubahan internal.

5. Dorongan manajemen.

Budaya organisasi yang terus-menerus memberikan dorongan kepada seluruh anggota organisasi agar secara komitmen mengembangkan organisasi melalui komunikasi antara manajer dan seluruh anggota organisasi.

6. Kontrol.

Budaya organisasi yang selalu mengontrol apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

7. Identitas.

Budaya organisasi yang mengedepankan identitas organisasi yang berbeda dengan organisasi yang lain. Pembedaan ini bertujuan dalam rangka meningkatkan profesionalisme.

8. Sistem imbalan.

Budaya organisasi yang mengedepankan sistem imbalan yang mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja anggota organisasi.

9. Toleransi terhadap konflik.

Budaya organisasi yang memberikan toleransi terjadinya konflik yang bersifat membangun, dan dapat memicu terjadinya perubahan ke arah positif.



## 10. Pola komunikasi.

Budaya organisasi yang mengedepankan pola komunikasi dua arah yang baik, baik komunikasi vertikal maupun horizontal.

Robbins (2001) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*) adalah budaya organisasi yang mengedepankan budaya terjadinya inovasi atau penemuan baru sehingga produk organisasi tidak ketinggalan zaman dan mampu bersaing dengan produk pesaingnya.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) adalah budaya organisasi yang sangat menekankan pentingnya detail daripada garis besar. Dengan perhatian yang matang terhadap hal-hal kecil, akan mampu menghasilkan produk dan pelayanan kepada pelanggan secara lebih baik.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) adalah budaya organisasi yang sangat menekankan mutu. Mutu produk dan layanan merupakan orientasi utama yang tidak pernah terlewatkan.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) adalah budaya organisasi yang mengedepankan peningkatan mutu sumber daya manusia, daripada investasi di bidang lain yang sama-sama pentingnya.
5. Berorientasi tim (*team orientation*) adalah budaya organisasi yang menekankan pentingnya kerja sama *team* dalam mencapai tujuan organisasi.
6. Agresivitas (*agressivenes*), adalah budaya organisasi yang menekankan pentingnya agresivitas anggota organisasi dalam mencapai cita-cita bersama.
7. Stabilitas (*stability*) adalah budaya organisasi yang menekankan stabilitas organisasi dalam mengembangkan kuantitas dan kualitas produk.

Edgar Schein dalam Robbins (2001) juga mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup:

1. *observe behavior: language, customs, traditions;*
2. *groups norms: standards and values;*
3. *espoused values: published, publicly announced values;*
4. *formal philosophy: mission;*
5. *rules of the game: rules to all in organization;*
6. *climate: climate of group in interaction;*
7. *embedded skills;*
8. *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization;*



9. *shared meanings of the group; and*
10. *metaphors or symbols.*

Pola pembiasaan dalam suatu budaya organisasi sebagai suatu nilai yang diakui dan dilaksanakan bersama bisa membentuk sebuah pola perilaku yang dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Dalam hal ini, Ferdinand Tonnies dalam Hay (2003) membagi kebiasaan yang terjadi di dalam organisasi menjadi tiga:

1. Kebiasaan sebagai sesuatu yang riil terjadi sehari-hari.
2. Kebiasaan sebagai kaidah yang diciptakan oleh organisasi.
3. Kebiasaan sebagai perwujudan kemauan untuk berbuat sesuatu yang lebih baik.

Budaya yang kuat menjadi aspek kunci bagi terlaksananya fungsi-fungsi organisasi. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin efisiensi, inovatif, dan berkualitas organisasi tersebut.

Misalnya: Organisasi pendidikan di Indonesia dalam mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi tidak bisa lepas dari asosiasi organisasi pendidikan yang sudah ada di Indonesia, dan tidak bisa juga lepas dari departemen yang bertanggung jawab di bidang pendidikan baik dasar menengah maupun tinggi.

Dalam tabel berikut ini, dikemukakan jenis nilai yang perlu dikembangkan oleh lembaga pendidikan.

**Tabel 1.2.** Jenis Nilai dan Perilaku Dasar Menurut Spranger

No.	Nilai	Perilaku Dasar
1.	Ilmu Pengetahuan	Berpikir
2.	Ekonomi	Bekerja, tidak mencari untung
3.	Kesenian	Menikmati keindahan dalam segala aspek
4.	Keagamaan	Mengajarkan agama kepada siswa dan mahasiswa sesuai kepercayaan yang dianut
5.	Kemasyarakatan	Kerja sama
6.	Politik/kenegaraan	Mengikuti kebijakan pemerintah

Sumber: Modifikasi dari Suryabrata. 1990. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Rajawali.

Agar tidak hanya berkutat pada organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, berikut disajikan contoh organisasi yang bergerak di bidang transportasi. Nilai-nilai yang dikembangkan pada organisasi transportasi, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan asosiasi organisasi transportasi itu sendiri atau departemen milik negara yang mengurus transportasi.

Dengan merujuk pada pemikiran Fred Luthan dan Edgar Schein (Wahyuni, 2016) di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di organisasi transportasi, yaitu tentang: (1) *observed*



*behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant value*; (4) *Philosophy*; (5) *rules*; dan (6) *organization climate*

1. *Observed behavioral regularities*. Budaya organisasi di organisasi transportasi ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota organisasi transportasi yang ada.
2. *Norms*. Budaya organisasi di organisasi transportasi ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota organisasi transportasi.
3. *Dominant values*. Jika dihubungkan pencapaian mutu layanan transportasi, maka budaya organisasi di organisasi transportasi seyogianya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu layanan di organisasi transportasi. Dengan kata lain, nilai dominan berkaitan dengan *quality*. keberhasilan budaya organisasi dalam memberikan layanan sangat ditentukan oleh kualitas produk/layanan. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Organisasi transportasi mutu meliputi aspek *input*, proses, dan *output*. Pada aspek *input*, mutu ditunjukkan melalui tingkat kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan sarpras yang ada. *Input* organisasi transportasi dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi pelanggan. Sementara itu, dari aspek *output*, mutu dapat dilihat dari prestasi organisasi transportasi, khususnya prestasi operator, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik.
4. *Philosophy*. Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang ketepatan waktu pelayanan, perlakuan pelanggan sebagai manusia, dan sebagainya. Filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka organisasi transportasi pun seyogianya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.
5. *Rules*. Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap organisasi transportasi memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan organisasi transportasi setempat maupun dari pemerintah yang mengikat seluruh warga organisasi transportasi dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi.
6. *Organization climate*. Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi.



Menurut Robbins (2001) ada tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Budaya organisasi yang baik akan memberikan kebebasan karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Budaya organisasi yang baik akan memberikan pelayanan semaksimal mungkin dengan memperhatikan secara detail, bukan hanya global.
3. Orientasi hasil. Budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada hasil, bukan hanya proses semata.
4. Orientasi orang. Budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada orang baik anggota organisasi maupun para pelanggan.
5. Orientasi tim. Budaya organisasi yang baik akan selalu menekankan kekompakan tim dalam bekerja, bukan kerja individual.
6. Keagresifan. Budaya organisasi yang baik akan memberikan penghargaan yang lebih bagi anggota organisasi yang mempunyai kinerja yang agresif baik. Pimpinan juga agresif memberikan dorongan motivasi baik dalam bentuk hadiah, tunjangan, maupun pemberian tunjangan lain yang sifatnya positif.
7. Kemantapan. Budaya organisasi yang baik akan memberikan keyakinan dan kemantapan bagi anggota organisasi untuk tetap bertahan di dalam organisasi tersebut.

## L. INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI

Untuk menentukan indikator secara pasti mengenai budaya organisasi jauh lebih sulit tetapi penulis mengambil dari beberapa pendapat para ahli mengenai indikator yang menentukan budaya organisasi.

Khun Chin Sophonpanich (Biantoro, 2002) memerinci beberapa indikator budaya organisasi antara lain:

1. ketekunan (*dilligency*);
2. ketulusan (*sincerity*);
3. kesabaran (*patience*); dan
4. kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Amnuai dan Schien (Biantoro, 2002) membagi budaya organisasi ke dalam beberapa indikator sebagai berikut:

1. Aspek kualitatif (*basic*);
2. Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya;
3. Aspek komponen (*assumption* dan *beliefs*);
4. Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*); dan
5. Aspek integrasi internal (*internal integration*)



Lebih jelas lagi diungkapkan oleh Desmond graves (Biantoro, 2002), mencatat sepuluh *item research tool* (dimensi kriteria) indikator budaya organisasi, yaitu:

1. jaminan diri (*self assurance*),
2. ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*),
3. kemampuan dalam pengawasan (*supervisory ability*),
4. kecerdasan emosi (*intelligence*),
5. inisiatif (*initiative*),
6. kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*),
7. kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*),
8. kebutuhan akan jabatan/posisi (*need for power*),
9. kebutuhan akan penghargaan (*need for reward*), dan
10. kebutuhan akan rasa aman (*need for security*).





# BAB 2



## KOMPETENSI KERJA

### A. DEFINISI KOMPETENSI KERJA

Kompetensi kerja didefinisikan Clark (2007: 297) sebagai berikut. *“Competency is a knowledge or know how for doing an effective job.”* Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif. Sementara itu, Davis dan Newstroom (2009: 299) menguraikan bahwa, *“Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in business via minimizes cost and optimalization services to customer more for less.”* Kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang.

Mathis dan Jackson (2001: 241) menjelaskan bahwa, *“Competency is a base characteristic that correlation of individual or team performance achievement.”* Kompetensi kerja adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja pegawai individu atau tim.

Menurut UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 (10), “Kompetensi wirausaha adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.” Mangkunegara (2005: 113) menyatakan bahwa: “Kompetensi wirausaha merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata.”

Menurut Mitrani (Usmara, 2002: 109) mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan

dan tugas pekerjaan. Suryana (2006: 88) mengungkapkan bahwa kompetensi atau kemampuan yang harus dimiliki oleh wirausaha tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha (*start up*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), kemauan dan kemampuan untuk mencari peluang (*opportunity*), kemampuan dan keberanian untuk menanggung risiko (*risk bearing*), dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya.

Spencer dan Spencer (Moeheriono, 2009:3) menyatakan, bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Spencer & Spencer (Palan, 2007), kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan.

Dari bahasan teoretis di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

## B. JENIS-JENIS KOMPETENSI KERJA

Spencer & Spencer (Palan, 2007) menjelaskan bahwa kompetensi membedakan pengetahuan kerja (*job knowledge*) dalam perilaku ter-sirat (*underlying behaviours*) seseorang karyawan di dalam organisasi. *Competency define as people based characteristic and implication on job effectiveness*. Kompetensi kerja dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu *threshold* dan *differentiating*. Dimensi kompetensi sebagaimana yang digunakan untuk memprediksi kompetensi pegawai suatu pekerjaan, yaitu:

1. *threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan;
2. *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkompotensi pegawai tinggi dan rendah.

Dalam perspektif teori *capital orthodox* (Bauder, 2008) dijelaskan, bahwa modal sumber daya manusia meliputi: (1) tingkat pendidikan, (2)



pengalaman kerja, dan (3) keterampilan kerja yang dimilikinya. Semua itu termasuk dalam kategori kompetensi.

Kompetensi dalam perspektif teori agensi merupakan modal yang dimiliki oleh seorang agen, dalam hal ini SDM yang terdidik dan terampil, yang siap bersaing dengan SDM lainnya. Mereka yang mempunyai kompetensi itulah yang akan bisa memenangkan persaingan global.

### C. STRATEGI MENGUKUR KOMPETENSI KERJA

Mathis & Jackson (2001) berpendapat, bahwa beberapa metodologi tersedia dan digunakan untuk menentukan kompetensi kerja pada umumnya dengan *behavioral event interviews*, yaitu terdiri dari proses sebagai berikut.

1. Suatu sistem senior manajer mengidentifikasi bidang-bidang hasil kinerja pegawai masa depan yang penting untuk rencana strategis dan bisnis dari organisasi konsep ini dapat lebih luas daripada yang digunakan di masa lampau.
2. Grup panel dibentuk yang terdiri dari orang-orang yang berpengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan di perusahaan tersebut.
3. Seorang fasilitator dari sumber daya manusia atau seorang konsultan luar mewawancarai anggota panel tersebut untuk mendapatkan contoh-contoh spesifik dari kinerja yang sebenarnya dalam perusahaan.
4. Menggunakan kejadian-kejadian tersebut, fasilitator membuat uraian perinci dari setiap kompetensi kerja.
5. Kompetensi-kompetensi kerja tersebut diurutkan dan level yang dibutuhkan untuk pencapaiannya diidentifikasi.
6. Akhirnya standar kinerja pegawai diidentifikasi dan dihubungkan dengan pekerjaan.

Menurut Palan (2007: 21) yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan; dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup, melainkan dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Apabila ada karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja, mereka akan menciptakan kesalahan fatal.



## D. MANFAAT KOMPETENSI

Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia, walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky (2003) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya, sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model



kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

## E. PERAN KOMPETENSI PADA ORGANISASI

Konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi.

Perusahaan dapat berprestasi unggul apabila orang-orang yang bekerja dalam perusahaan dapat memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan sesuai dengan tugas dan kemampuannya. Atau dengan kata lain, orang-orang tersebut mampu bekerja dengan prestasi yang terbaik, artinya mampu berprestasi pada saat ini dan pada masa yang akan datang, baik pada situasi yang stabil maupun pada situasi yang berubah-ubah, tanpa mengganggu pekerjaan orang lain. Dengan demikian, ukuran prestasi organisasi mencakup dimensi waktu, situasi, dan kontribusi serta dampaknya pada pekerjaan orang lain atau perusahaan.

Kompetensi yang tepat merupakan faktor yang menentukan keunggulan prestasi dapat dimiliki oleh organisasi apabila organisasi tersebut memiliki fondasi yang kuat, yang tecermin pada seluruh proses yang terjadi dalam organisasi. Artinya, organisasi harus memiliki kompetensi inti (*corecompetency*) yang kuat dan sesuai dengan bisnis intinya (*core business*). Kompetensi inti adalah yang selayaknya dimiliki oleh semua anggota organisasi yang membuat anggota organisasi tersebut berbeda dari organisasi lainnya. Kompetensi inti biasanya merupakan komponen pembentuk misi dan budaya organisasi. Kompetensi inti harus diperkuat oleh kompetensi departemen atau bagian yang ada di organisasi.

## F. DIMENSI KOMPETENSI KERJA

Melalui studi yang cukup mendalam, Hart (2009: 368) mengemukakan bahwa kompetensi kerja para pegawai merupakan kemampuan kerja pegawai yang dapat dilihat dari:

1. orientasi pencapaian prestasi;
2. pemikiran analitis;
3. kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti;
4. pengambilan keputusan;



5. kepemimpinan;
6. kerja jejaring;
7. komunikasi lisan;
8. dorongan pribadi dan inisiatif;
9. kemampuan untuk membujuk;
10. perencanaan dan pengorganisasian;
11. kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik;
12. kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri;
13. kerja kelompok;
14. peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki; dan
15. komunikasi tertulis.

Seluruh unsur di atas, menurut Hart (2009: 368), apabila dikelompokkan dapat dibagi dalam dimensi menjadi tiga, yaitu:

1. dimensi pengetahuan meliputi indikator: pemikiran analitis, pengambilan keputusan, peningkatan pengetahuan yang dimiliki, orientasi pencapaian prestasi;
2. dimensi keterampilan, dengan indikator: keterampilan komunikasi tertulis, komunikasi lisan, dorongan peningkatan keterampilan, dorongan menjadi pribadi dan inisiatif; dan
3. dimensi kemampuan dengan indikator kemampuan kerja kelompok, kemampuan pengembangan diri.

Mac Lean (Handoko, 2007: 24), dimensi kompetensi kerja seorang pebisnis merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pebisnis dalam:

1. melakukan perencanaan secara optimal menyangkut kebutuhan untuk berprestasi dan penyusunan skala prioritas;
2. melakukan pengelolaan tim kerja;
3. melakukan pengelolaan diri sendiri; dan
4. menggunakan kemampuan intelektual yang ada untuk melakukan pengambilan keputusan.

Mitrani, Daziel, dan Fitt sebagaimana dikutip Yulius (2008) menjelaskan, bahwa dimensi kompetensi pada eksekutif (*executive*), manajer (*managers*), dan karyawan (*employees*) mengenai kompetensi kerja *employees*, yang meliputi:

1. *Flexibility*, kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
2. *Information seeking, motivation, and ability to learn*, yaitu kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.
3. *Achievement motivation*, yaitu kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu, dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh karyawan berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

Beberapa dimensi yang terkandung menurut Gordon sebagaimana dikutip Sutrisno (2010: 204) yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
4. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
5. Sikap (*attitude*) yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2001), beberapa dimensi kompetensi yang dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu: (1) pengetahuan tentang bisnis dan organisasi; (2) pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen; serta (3) pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik.

Becker *et.al.*, (2001) menyampaikan suatu studi yang dilakukan oleh University of Michigan School of Business yang membuat kerangka acuan (*template*) kompetensi yang lebih lengkap, mengatakan ada lima dimensi kompetensi yang dibutuhkan, yaitu:

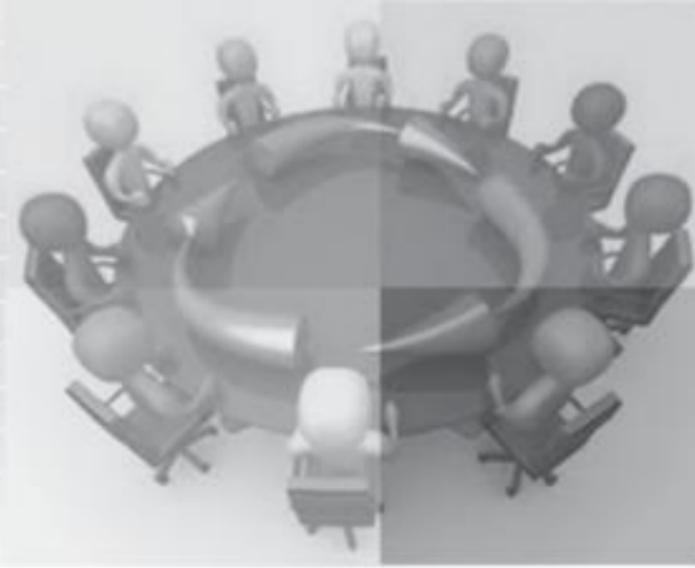


*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

# BAB 3



## KEPERCAYAAN DIRI

### A. KONSEP KEPERCAYAAN DIRI

Meredith *et.al.* (2002) mengatakan, percaya diri (*self confidence*) sebagai paduan sikap dan keyakinan seseorang dalam menghadapi tugas atau pekerjaan, yang bersifat internal, sangat relatif dan dinamis dan banyak ditentukan oleh kemampuannya untuk memulai, melaksanakan, dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Kepercayaan diri akan memengaruhi gagasan, karsa, inisiatif, kreativitas, keberanian, ketekunan, semangat kerja, dan kegairahan berkarya. Kunci keberhasilan dalam bisnis adalah untuk memahami diri sendiri.

Lauster sebagaimana dikutip oleh Idrus dan Rohmiati (2011) mendefinisikan kepercayaan diri sebagai, “Suatu sikap atau perasaan yakin akan kemampuan diri sendiri, sehingga seseorang tidak terpengaruh orang lain. Rasa percaya diri merupakan keyakinan pada kemampuan-kemampuan yang dimiliki, keyakinan pada suatu maksud atau tujuan dalam kehidupan dan percaya bahwa dengan akal budi mampu untuk melaksanakan apa yang diinginkan, direncanakan, dan diharapkan”.

Brennecke dan Amich (dalam Idrus dan Rohmiati, 2011) menyatakan bahwa, “Kepercayaan diri adalah suatu perasaan atau sikap tidak perlu membandingkan diri dengan orang lain, karena telah merasa cukup aman dan tahu apa yang dibutuhkan dalam hidup ini.”

Idrus dan Rohmiati (2011) dalam kaitannya dengan kepercayaan diri mendefinisikan bahwa, kepercayaan diri adalah suatu perasaan positif yang ada dalam diri seseorang yang berupa keyakinan dan kepercayaan terhadap kemampuan dan potensi yang dimilikinya, serta dengan kemampuan dan potensinya tersebut dia merasa mampu untuk mengerjakan segala tugasnya dengan baik dan untuk meraih tujuan hidupnya.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

mempunyai percaya diri baik akan cenderung berkesimpulan dirinya lebih besar dari masalahnya. Sebaliknya, orang yang mempunyai percaya diri kurang baik akan cenderung berkesimpulan masalahnya lebih besar dari dirinya.

Lebih lanjut dijelaskan, bahwa *self-confidence is also known as self-efficacy. Self-efficacy has been defined as beliefs or perceptions that one possesses the ability to complete a certain task.*

Rasa percaya diri yang tinggi juga akan membuat mereka lebih mampu dalam melawan stres. Individu yang memiliki keyakinan akan kemampuan dalam bekerja, akan mampu mengendalikan situasi dan kondisi yang kurang menyenangkan dalam bekerja.

Selanjutnya dijelaskan, bahwa dengan keyakinan diri akan kemampuan yang dimiliki semakin penting, karena seluruh pekerjaan semakin hari semakin membutuhkan keterampilan yang lebih beragam, sehingga harus mempunyai keyakinan yang kuat dalam memandang dan menyelesaikan suatu permasalahan yang akan dihadapi.

Keberhasilan seseorang di masa depan akan diperoleh bila seseorang memiliki keyakinan dan semangat yang tinggi dalam mewujudkan masa depan yang lebih baik. Orang yang memiliki keyakinan diri atau kepercayaan diri dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari akan cenderung lebih bahagia dalam menjalani kehidupan. Mereka mempunyai keyakinan yang kuat bahwa permasalahan yang ada dalam kehidupan akan mampu teratasi dengan baik, walaupun ditimpa banyak masalah dan frustrasi. Kepercayaan diri yang tinggi juga akan membuat individu lebih dapat menyesuaikan diri dalam kehidupan di lingkungan pekerjaan dan sosial.

Robbins (2008: 99) berpendapat, bahwa ada tiga aspek yang mampu meningkatkan rasa kepercayaan diri, yaitu:

1. Kepercayaan berbasis pencegahan. Bentuk kepercayaan yang didasarkan pada kekhawatiran akan terjadinya pembalasan dendam jika kepercayaan dikhianati. Kepercayaan ini merupakan hubungan paling rapuh.
2. Kepercayaan berbasis pengetahuan. Hubungan organisasi kebanyakan berakar kepada kepercayaan berbasis pengetahuan. Artinya, kepercayaan didasarkan pada kemampuan memprediksi perilaku yang bersumber dari pengalaman berinteraksi. Kepercayaan berbasis pengetahuan mengandalkan informasi.
3. Kepercayaan berbasis identifikasi merupakan kepercayaan tertinggi dicapai bila terjalin hubungan emosional antara pihak-pihak yang ada. Kepercayaan identifikasi merupakan kepercayaan berdasarkan pemahaman atas niat orang lain dan menghargai keinginan pihak lain.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

7. memiliki harapan yang realistis terhadap diri sendiri, sehingga ketika harapan itu tidak terwujud, ia tetap mampu melihat sisi positif dirinya dan situasi yang terjadi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa karakteristik rasa percaya diri ditentukan oleh bagaimana individu memiliki cara pandang yang positif dan memiliki harapan yang realistis terhadap dirinya. Karyawan yang memiliki kepercayaan diri positif dapat menerima dirinya secara utuh. Artinya, karyawan tersebut menerima segala kekurangan dan kelebihan yang ada pada dirinya. Ia akan berupaya tumbuh dalam karakter-karakter positif dan memiliki prasangka atau pandangan yang baik terhadap rekan kerja sehingga membantu kesuksesan dalam diri sendiri, tanpa ada rasa takut ditolak bila menjadi diri sendiri.

Robbins (2008: 98) menjelaskan beberapa dimensi yang mendasari konsep kepercayaan diri, meliputi:

1. integritas merujuk pada kejujuran dan kebenaran;
2. kompetensi meliputi pengetahuan serta keahlian teknis dan antar personal individu;
3. konsistensi berkaitan dengan keandalan, prediktabilitas dan penilaian yang baik pada diri seseorang dalam menangani kasus;
4. kesetiaan; kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain; dan
5. keterbukaan.

Vithessonthi & Schwaninger (2008) menjelaskan bahwa, *Self-confidence for learning and development* dapat diukur dengan menanyakan: (1) *I am very confident at learning and developing new skills relevant to my job.* (2) *I know I am very capable of keeping up with new techniques and knowledge required for my job.* (3) *I can develop my career-relevant skills.*

*Self efficacy* (juga dikenal sebagai *social cognitive theory* atau *social learning theory*) adalah sebagai kepercayaan diri yang menunjukkan bahwa dirinya mampu mencapai kesuksesan dalam melakukan pekerjaan (Bandura, 2007). *Self efficacy* merupakan bagian dari *self confidence* (Kanter, 2006) dan merupakan bagian spesifik dari *self esteem* (Brockner, 2008). *Self efficacy* mempunyai tiga dimensi, yaitu: (1) *magnitude*, tingkat kesulitan tugas yang diyakini dapat dicapai; (2) *strength*, kekuatan yang telah dimiliki oleh individu; dan 3) *generality*, yaitu tingkat di mana harapan yang dimiliki mampu melewati tuntutan (Lunenburg, 2011: 1).

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, (2002: 130) menjelaskan bahwa, "*Self efficacy related to personal beliefs regarding competencies and abilities. Specially, it refers to one's belief in one's ability to successfully complete a task.*" Kepercayaan diri berhubungan dengan kepercayaan



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

# BAB 4



## MOTIVASI KERJA

### A. DEFINISI MOTIVASI

Motivasi kerja merupakan suatu hal yang penting yang sering disinggung oleh pimpinan organisasi, baik secara terbuka maupun terselubung, karena: *“Job motivation will be able to influence employees’ support for organisational change pursued by a firm”* (Vithessonthi & Schwaninger, 2008).

McClelland and Boyatzis (2004) menjelaskan, bahwa *motivation is defined in relation to need strength*. Motivasi sebagaimana didefinisikan Fillmore H. Stanford (dalam Yulius, 2008: 26), *motivation as an energizing condition of the organism that serves to direction at that organism toward the goal of a certain class*. Artinya, motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu.

Robbins dan Judge (2008: 221) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Dalam Webster’s New Collegiate Dictionary (Manzoor, 2012), *“Motive is something a need or desire that causes a person to act.”* Jadi, motif adalah segala kebutuhan atau keinginan yang menyebabkan seseorang melakukan. Motivasi, *“As a power that strengthens behavior, gives route to behavior, and triggers the tendency to continue.* Motivasi sebagai suatu kekuatan yang menguatkan perilaku, memberikan arah bertindak, dan pemicu untuk tetap terus berusaha.

Farhat *et.al.* (dalam Manzoor, 2012: 2-3) menjelaskan bahwa motivasi adalah sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*A Person's motivation to exert some level of effort depends on three things: the person's **expectancy** (in terms of probability) that his or her effort will lead to performance; **instrumentality**, or the perceived connection (if any) between successful performance and actually obtaining the rewards; and **valence**, which represents the perceived value the person attaches to the reward. In Vroom's Theory, motivation is thus a product of three things:  $\text{motivation} = (E \times I \times V)$ , where, of course, *E* represents expectancy, *I* instrumentality, and *V* valence. If *E* or *I* or *V* is zero or inconsequential, there will be no motivation.*

Artinya, motivasi seseorang untuk mengupayakan usaha-usaha dalam tingkat tertentu adalah fungsi dari tiga hal: harapan (berkaitan dengan probabilitas) yang upaya-upaya tersebut akan menuju pada kinerja; pendekatan psikologi (*instrumentality*) atau hubungan kepedulian (jika ada) dari kinerja yang berhasil dan pencapaian penghargaan sesungguhnya; dan integrasi emosional (*valence*) yang menggambarkan nilai-nilai kepedulian orang tersebut terhadap penghargaan. Oleh karena itu, dalam teori Vroom, motivasi adalah hasil dari tiga hal: Motivasi = ( $E \times I \times V$ ). *E* merupakan *expectancy* (harapan), *I* adalah *instrumentality* (pendekatan psikologis), dan *V* adalah *Valence* (interaksi emosional). Jika *E* atau *I* atau *V* adalah nol atau tidak signifikan, tidak akan ada motivasi.

Karakteristik dasar proses lahirnya motivasi dari perspektif yang berlaku umum, sebagaimana digambarkan oleh Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2009: 150) dengan proses sebagai berikut: (1) dimulai adanya defisiensi kebutuhan; (2) perlunya jalan untuk memenuhi kebutuhan; (3) menentukan tujuan yang akan dicapai; (4) kinerja dengan mengevaluasi sampai di mana tujuan telah tercapai; (5) pemberian hadiah dan hukuman/sanksi; dan (6) penetapan kembali defisiensi kebutuhan.

#### **D. KLASIFIKASI TEORI MOTIVASI**

Robbins dan Judge (2008: 221-250) mengklasifikasikan teori motivasi menjadi dua. *Pertama*, teori motivasi zaman dahulu yang meliputi: (1) teori hierarki kebutuhan Maslow; (2) teori ERG Alderfer; (3) teori X dan Y Douglas McGregor; dan (4) teori dua faktor dari Frederick Herzberg. *Kedua*, teori motivasi kontemporer meliputi: (1) Teori kebutuhan McClelland; (2) teori evaluasi kognitif; (3) teori penentuan tujuan; (4) teori efektivitas diri; (5) teori penguatan; (6) teori keadilan; dan (7) teori harapan.

Sementara itu, Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2002) membagi teori motivasi menjadi dua. *Pertama*, pendekatan *content* (isi) yang meliputi: (1) teori hierarki kebutuhan Maslow; (2) teori ERG Alderfer; (3) teori dua faktor dari Frederick Herzberg; (4) teori kebutuhan McClelland.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

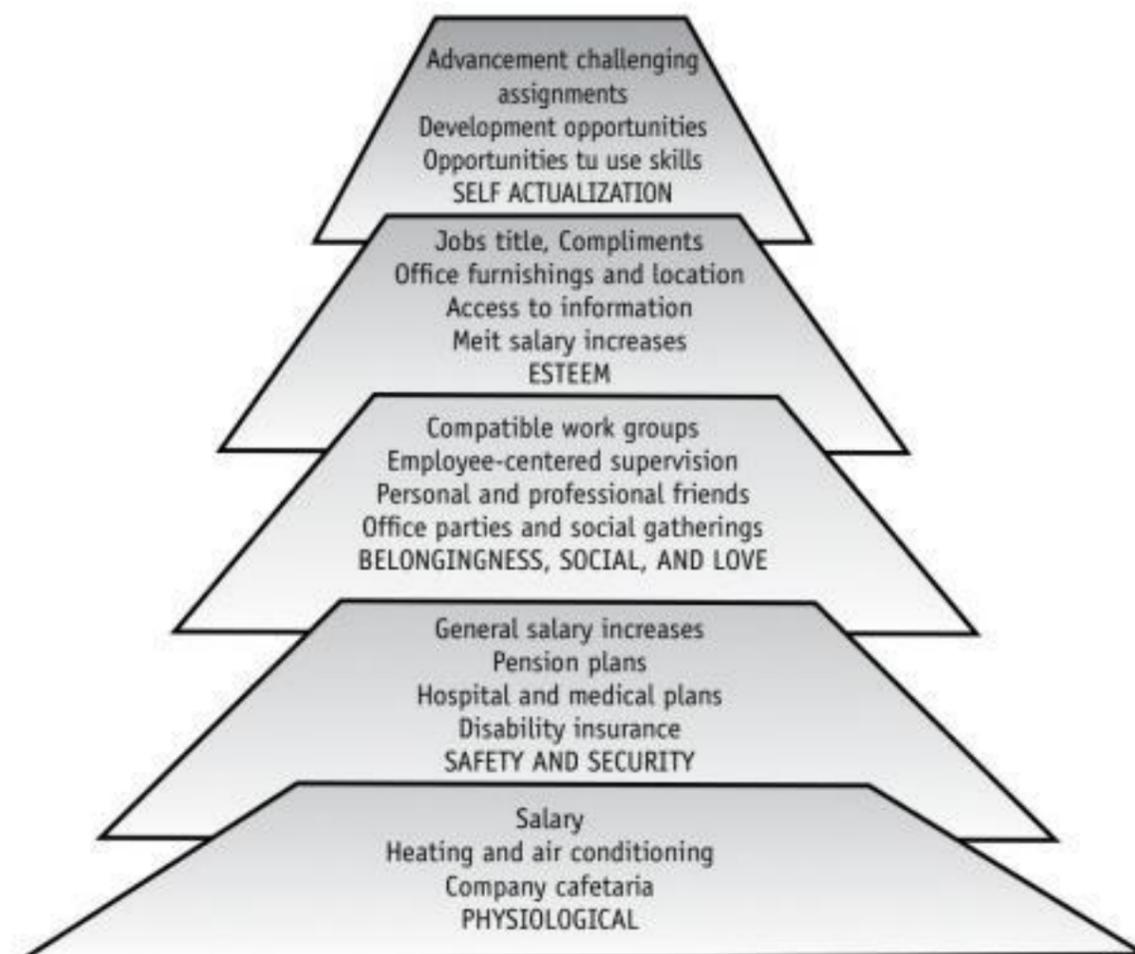
- akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri secara maksimal menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan, dan kritik terhadap sesuatu.

Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki. Kebutuhan di tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Secara lebih perinci dapat diurutkan sebagai berikut: Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2002: 150).

Dessler (2011: 460) menjelaskan bahwa, untuk keperluan motivasi perilaku kebutuhan yang lebih rendah harus lebih dahulu dipenuhi sebelum memenuhi level yang lebih tinggi. Dia mengatakan, *“People are motivated first to satisfy each lower-order need, and then, in sequence, each of the higher-level needs”*.

Konsekuensinya, jika Anda ingin memotivasi seseorang dengan pemberian penghargaan dan pekerjaan yang menantang, pastikan kebutuhan orang tersebut untuk tingkatan yang lebih rendah telah terpenuhi (Dessler, 2011: 460).

Teori motivasi Maslow dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 4.2. Teori Motivasi Maslow**

Sumber: Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2002: 152)



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

hubungan antar-pekerja, dan kondisi kerja.

Faktor *hygiene*, yang menyentuh manusia melalui rasa puas dan tidak puas dalam pekerjaan, karena itu menyangkut lingkungan kerjanya. Selain itu juga berkaitan dengan kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan antarpersonel, uang, status, dan keamanan.

Faktor *hygiene* tidak meningkatkan produktivitas atau hasil kerja, tetapi sekadar menjadi faktor pemelihara, karena mempertahankan tingkat kepuasan kerja. Akan tetapi, bilamana faktor ini diturunkan dapat mengakibatkan merosotnya produktivitas, adapun faktor motivator menyentuh rasa puas atas keberhasilan, kecintaan terhadap profesi, pengakuan, memperoleh pengalaman dari pekerjaan yang memberi tantangan dan tanggung jawab.

Faktor *hygiene* atau ekstrinsik, konteks pekerjaan yang menimbulkan ketidakpuasan antarkaryawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Kondisi ini adalah *dissatisfier* atau faktor *hygiene*, karena faktor tersebut untuk mempertahankan suatu tingkat dari adanya kepuasan, antara lain:

- a. gaji;
- b. keamanan pekerjaan;
- c. kondisi kerja;
- d. status;
- e. prosedur perusahaan;
- f. kualitas pengamanan teknis; dan
- g. kualitas hubungan interpersonal.

Dessler (2011: 98) menjelaskan, bahwa Herzberg menamakan dua faktor yang merupakan inti teorinya dengan *hygiene* dan motivasi. Dia menyatakan bahwa faktor *hygiene* yang memenuhi kebutuhan tingkat rendah berbeda dengan motivator yang memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

Dessler (2011: 461) menjelaskan bahwa:

*If hygiene factors (factors outside the job itself, such as working condition, salary, and incentive pay) are inadequate, employees become dissatisfied. However, adding more of these hygiene (like incentive) to the job (supplying what Herzberg calls extrinsic motivation) is an inferior way to try to motivate someone, because lower-level needs are quickly satisfied.*

Artinya, bila faktor *hygiene* (faktor di luar pekerjaan seperti kondisi kerja, gaji, dan insentif) tidak seimbang, karyawan akan merasa tidak puas. Menambah faktor *hygiene* (seperti insentif) pada pekerjaan (memberikan apa yang disebut Herzberg motivasi ekstrinsik) adalah cara paling rendah untuk memotivasi seseorang karena kebutuhan tingkat rendah lebih mudah terpenuhi.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

- c. *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu) dengan indikator:
- 1) berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta,
  - 2) aktif menentukan arah kegiatan organisasi,
  - 3) menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi, dan
  - 4) peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.

Dengan versi lain, motivasi mempunyai dimensi: (1) kebutuhan untuk berprestasi; (2) kebutuhan untuk berafiliasi; dan (3) kebutuhan untuk kekuasaan.

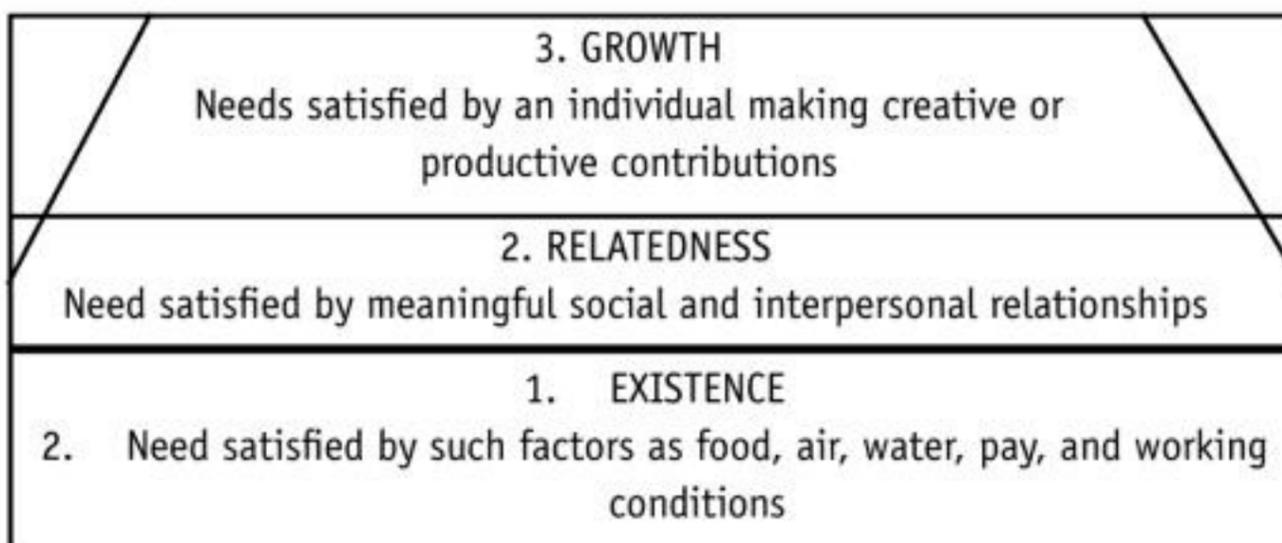
Indikator kebutuhan untuk berprestasi mencakup: (a) upaya untuk berprestasi baik; (b) upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai lain; (c) upaya mengembangkan diri; dan (d) upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerja.

Indikator kebutuhan untuk berafiliasi mencakup: (a) semangat untuk berafiliasi dengan lingkungannya; (b) semangat untuk dapat bekerja sama; (c) semangat mematuhi segala aturan yang ada; (d) selalu menghormati pimpinan.

Indikator kebutuhan untuk kekuasaan mencakup: (a) berusaha agar dirinya dihargai; (b) upaya untuk tidak diremehkan; dan (c) kehadiran sangat diperlukan orang lain.

## H. TEORI ERG CLAPTON ALDERFER

Teori ERG dari Clapton Alderfer, dalam teorinya ia setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun demikian, hierarki kebutuhan yang diusulkan hanya terdiri atas tiga set kebutuhan, yaitu:



**Gambar 4.5. Tiga Tingkat Kebutuhan dari Clapton Alderfer**

Sumber: Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2002: 153)

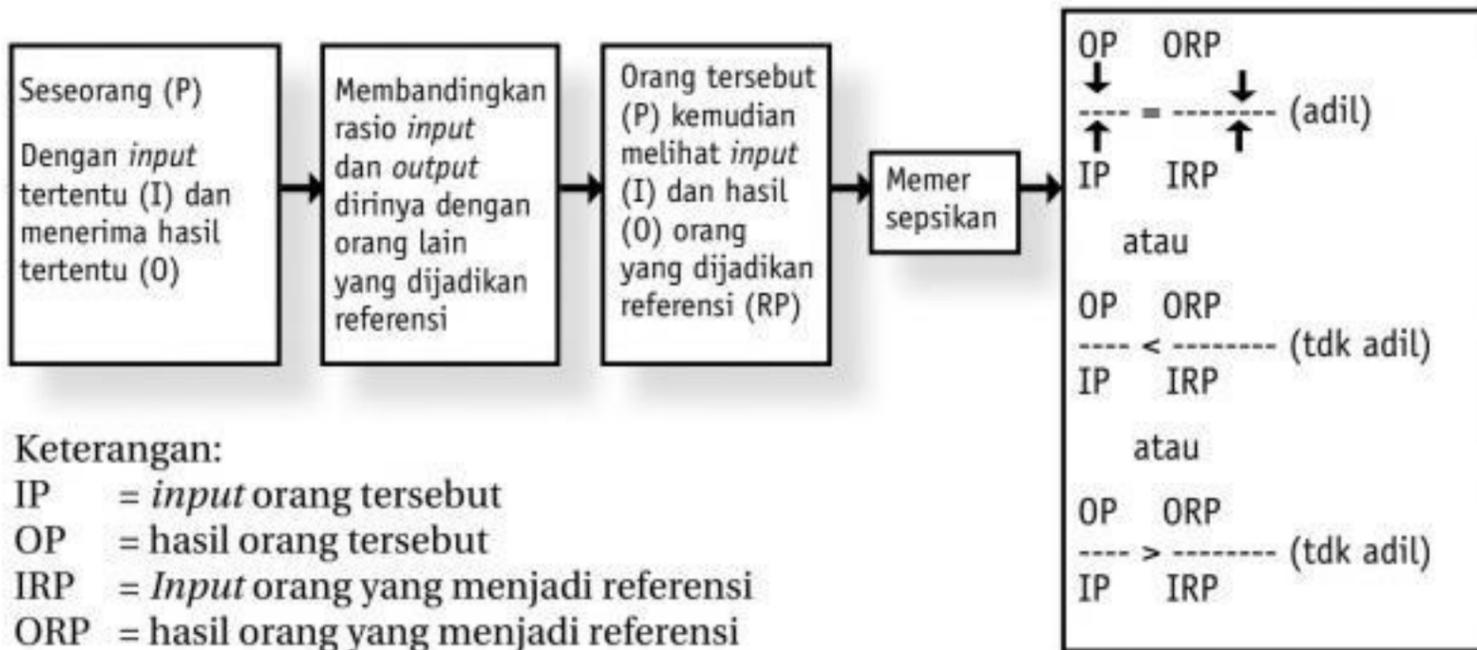


*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

Keadilan muncul ketika karyawan mempersepsikan bahwa rasio dari *input* mereka (usaha) terhadap hasil mereka (penghargaan) sama dengan rasio pada karyawan yang lain. Ketidakadilan muncul ketika rasio tersebut tidak sama. Rasio *input* dari hasil seorang individu dapat lebih besar, atau kurang dari milik orang lain. Gambar berikut mengilustrasikan teori keadilan dan motivasi.



**Gambar 4.7. Teori Keadilan dari Motivasi**

Sumber Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, (2002:159)

## K. TEORI GOAL-SETTING DARI LOCKE

Locke berpendapat, bahwa tujuan bersama dan intensitas untuk mencapainya ditentukan oleh perilaku bersama. Perilaku berusaha harus kompak untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

DeCenzo dan Robbins (2011) menjelaskan, aspek-aspek yang memengaruhi motivasi meliputi empat hal, yaitu: (1) *employee tranining*, (2) *employee development*, (3) *career development*, dan (4) *organization deelopment*.

Suatu tujuan merupakan hasil yang dicapai oleh orang, tim, atau kelompok melalui perilaku dan tindakan. Locke menyatakan, bahwa **penerapan tujuan** merupakan proses kognitif dari beberapa utilitas praktis. Pandangannya adalah bahwa keinginan dan tujuan individu merupakan determinan perilaku yang utama. Perilaku tersebut cenderung terus dilakukan hingga mencapai penyelesaian. Ketika seseorang memulai sesuatu dia akan terus melakukan hingga suatu tujuan tercapai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambar berikut.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

Menurut Porter & Mowday (dalam Miner, 2005), komitmen organisasi merupakan:

1. suatu kekuatan dalam diri individu untuk mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap suatu organisasi;
2. penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi;
3. kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi;
4. keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Richard M. Steers (dalam Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

1. rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi);
2. keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi); dan
3. loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan:

1. kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.
2. lebih dari sekadar keanggotaan formal;
3. meliputi sikap menyukai organisasi;
4. kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan;
5. tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi;
6. keterlibatan dalam pekerjaan;
7. identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi;
8. tanggung jawab.

Colarelli dan Bishop (dalam Riveros dan Tsai, 2011) menjelaskan bahwa, komitmen organisasi dipahami sebagai komitmen terhadap tujuan institusi dan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi lebih mengarah pada komitmen para anggota organisasi untuk berusaha keras mencapai tujuan institusi atau organisasi.

Dengan kata lain, komitmen organisasi merefleksikan loyalitas karyawan atau anggota organisasi pada lembaga dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagaimana telah ditentukan bersama. Loyalitas anggota organisasi terhadap organisasi inilah yang akan menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan.

Meyer dan Allen (2001: 64) menjelaskan, bahwa banyak ahli menggunakan terminologi komitmen organisasi untuk menjelaskan orientasi sikap/afeksi pada organisasi. Afeksi anggota organisasi terhadap organi-



*image  
not  
available*

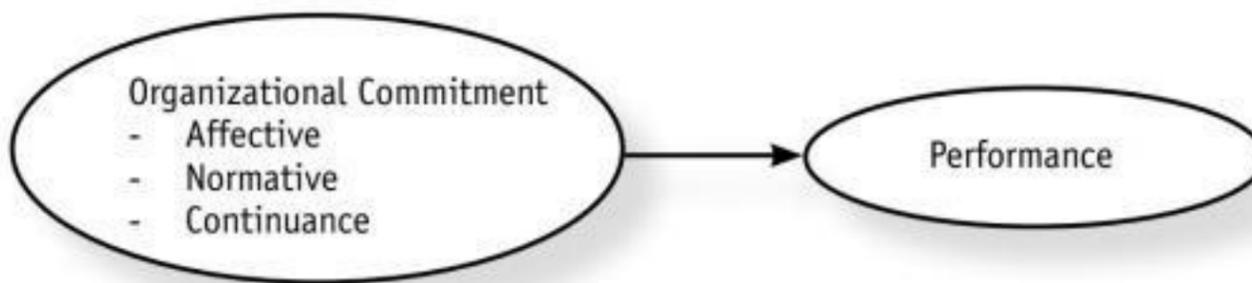
*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, termasuk di dalamnya loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Rashid, Sambasivan, dan Joari (dalam Khan *et.al.*, 2010) dalam melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen terhadap kinerja, menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai dampak yang sangat jauh pada kinerja karyawan. Bila komitmen ditingkatkan satu digit, maka kinerja akan naik dua hingga tiga digit dan seterusnya.

Seluruh uraian tersebut, apabila digambarkan akan tampak sebagai berikut.



**Gambar 5.1** Indikator Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja

Sumber: Riveros dan Tsai (2011).

### C. PENDEKATAN KOMITMEN ORGANISASI

Riveros dan Tsai (2011) mengembangkan alat ukur untuk mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi yang disebut dengan *Organisazational Comitment Questionnaire* (OCQ). Instrumen ini terdiri atas 15 butir pertanyaan, yang telah diujicobakan dan diujicobakan kembali oleh Allen dan Meyer (dalam Riveros dan Tsai, 2011), dan hasilnya mempunyai reliabilitas dan konsistensi internal yang tinggi.

Pendekatan-pendekatan teoretis yang muncul di dalam mengkaji teori komitmen organisasi, yaitu:

1. Pendekatan Sikap (*Attitudinal Approach*). Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan sikap keterlibatan dan sikap loyalitas anggota organisasi terhadap organisasinya. Menurut pendekatan ini, komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait.
2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*). Pendekatan perilaku (*behavioral commitment*) berhubungan dengan proses di mana individu telah terikat dengan organisasi tertentu. Komitmen individu tersebut ditunjukkan dengan adanya tindakan.
3. Pendekatan Multidimensi (*The Multidimensional Approach*). Komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk uni dimensi atau satu dimensi di mana komitmen organisasi didefi-

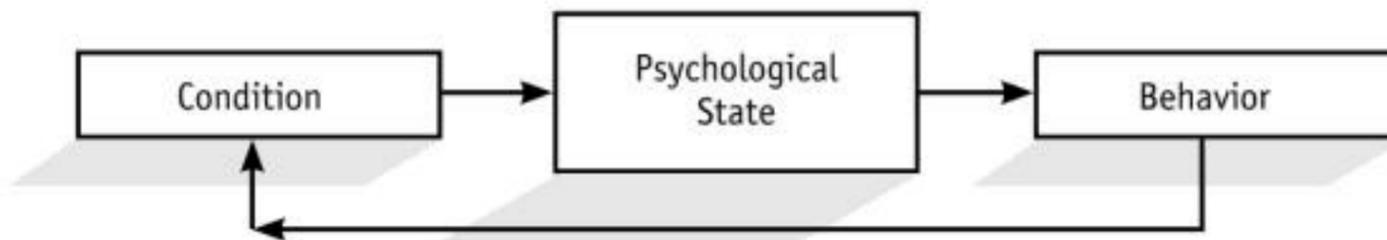


*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

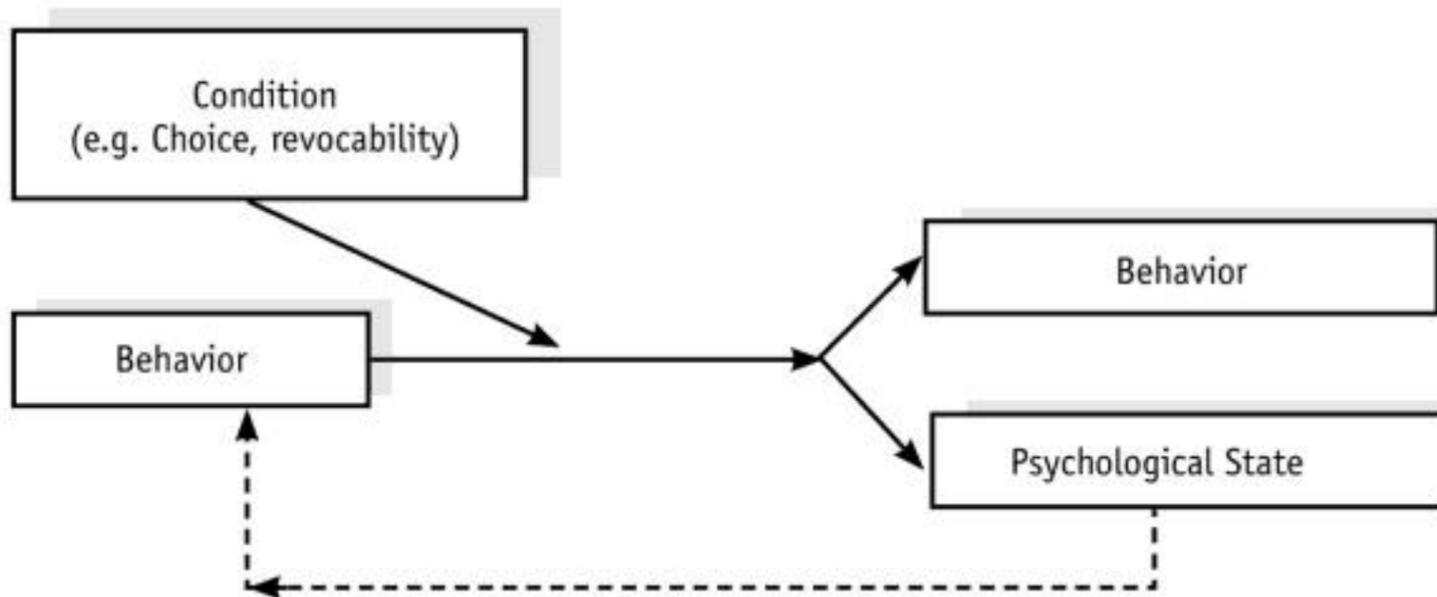
pendekatan tersebut. Berikut disajikan model untuk menguraikan konsep komitmen organisasi sebagai suatu *mind set* atau posisi psikologis seseorang, seperti *feeling* dan/atau kepercayaan yang berhubungan dengan pekerja dengan organisasi. Namun sebelumnya digambarkan pendekatan sikap dan perilaku sebagai berikut.



**Gambar 5.3. Perspektif Sikap**

Sumber: Meyer dan Allen (2001: 63).

Gambar di atas menjelaskan bahwa sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh kondisi perilaku yang melingkupi dan kondisi psikologi yang ada pada diri seseorang. Pendekatan ini kemudian dilengkapi dengan pendekatan perilaku yang digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 5.4. Perspektif Perilaku**

Sumber: Meyer dan Allen (2001: 63).

Gambar di atas menjelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh perilaku kondisi yang melingkupi dan perilaku sebelumnya. Dengan kata lain, perilaku seseorang saat ini dipengaruhi oleh perilaku dan kondisi psikologis sebelumnya. Dengan demikian, melalui kedua gambar tersebut, komitmen seseorang dapat dijelaskan melalui dua pendekatan yaitu sikap dan perilaku.

Meyer dan Allen (2001:62) berargumentasi, bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh:

1. seberapa besar kebutuhan psikologis dipenuhi; dan





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.”

Komitmen organisasi dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya dengan indikator:
  - a. identifikasi dengan organisasi; dan
  - b. keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
2. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi dengan indikator:
  - a. loyalitas dalam organisasi; dan
  - b. memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
3. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi dengan indikator:
  - a. bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan; dan
  - b. minat organisasi dengan keyakinan untuk melakukan tindakan yang tepat.

Perhatikan contoh pengembangan instrumen komitmen organisasi dengan definisi operasional sebagai berikut.

“Komitmen organisasi adalah sikap kerja, emosi, keyakinan, kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, keberpihakan dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energi serta waktu untuk suatu pekerjaan atau aktivitas”.

Dengan definisi operasional di atas, dimensi komitmen organisasi dengan mendasarkan pada teori Meyer dan Allen (2001: 64) meliputi tiga dimensi: (a) afektif (*affective commitment*); (b) komitmen kontinu (*continuance commitment*); dan (c) komitmen normatif (*normative commitment*).

Indikator komitmen afektif (*affective commitment*) meliputi: (a) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi; (b) loyalitas terhadap organisasi; dan (c) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.

Indikator komitmen kontinu meliputi: (a) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi; dan (b) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi

Indikator komitmen normatif, meliputi: (a) kemauan bekerja; dan (b) tanggung jawab memajukan organisasi.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

Chowdhury (2005) dalam melakukan *survey* terhadap 105 *sales* yang bekerja di dua perusahaan retail menjelaskan bahwa strategi untuk meningkatkan kinerja *sales* yaitu dengan cara:

1. memberikan motivasi intrinsik; dan
2. melakukan supervisi.

Dengan demikian, seorang manajer harus melakukan dua hal prinsip dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu dengan cara memberikan motivasi dan melakukan supervisi atau pengawasan melekat kepada karyawan.

Rose, Kumar, dan Pak (2009) dalam melakukan survei terhadap 435 pegawai kantor diplomatik di Malaysia menjelaskan, bahwa strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan kantor yaitu dengan cara:

1. memberikan pembelajaran organisasi;
2. meningkatkan komitmen organisasi; dan
3. meningkatkan kompetensi kerja.

Meyer dan Allen (2001) juga menjelaskan bahwa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan *catering* yaitu dengan cara:

1. meningkatkan komitmen organisasi khususnya pada komponen afeksi seperti keterikatan emosi dan komponen *continuance* (seperti keuntungan bila tetap dalam organisasi dan kerugian bila meninggalkan organisasi);
2. identifikasi (pemberian contoh pada pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai);
3. pelibatan dalam organisasi; dan
4. peningkatan kepuasan kerja.

Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan yaitu dengan cara melakukan peningkatan:

1. kepuasan kerja;
2. tingkat imbalan;
3. keterampilan;
4. kemampuan afeksi; dan
5. kreativitas individu.

Menurut Gibson and Inancevich (2000), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor:

1. harapan mengenai imbalan yang akan dan telah diterima;
2. dorongan dari manajemen;
3. kemampuan afeksi;



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

1. Tujuan yang spesifik.
2. Pengikutsertaan seluruh bagian.
3. Kemampuan kerja.
4. Motivasi kerja karyawan baik intrinsik maupun ekstrinsik.
5. Kepemimpinan baik kharismatik maupun transformasional. Kepemimpinan yang transformasional mampu memberikan inspirasi bagi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.
6. Kemampuan manajemen waktu, dan
7. Upah yang mereka terima.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Wood tahun 2006 sebagaimana dikutip oleh Shadare dan Ayo (2009: 10) menyimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kemampuan manajemen waktu. Kemampuan manajemen waktu dapat menyeimbangkan kehidupan dan tingkat stres. Ketika karyawan tidak mampu mengelola waktu dengan baik, maka waktu yang ia miliki tidak akan efektif dan cenderung memiliki tingkat stres yang tinggi. Sebaliknya, karyawan yang mampu mengelola waktu dengan baik, maka ia akan berkinerja tinggi, dan mempunyai tingkat stres yang rendah. Jadi, manajemen waktu yang baik menjadi kunci kesuksesan dan kesempurnaan dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu, individu memerlukan latihan dan kebiasaan dalam mengatur waktu, sehingga kinerja mereka dapat meningkat.
2. Perilaku manajer dalam mengontrol waktu kerja. Seorang manajer harus mampu mengontrol dan mengendalikan waktu yang dimiliki karyawan, karena hal itu akan sangat memengaruhi: (a) kinerja, (b) kehidupan pekerja, dan (c) kesehatan kerja karyawan.

Dessler, (2011: 460) mengutip hasil penelitian Mercer Consulting di perusahaan Levi Straus Amerika Serikat dengan mengambil sampel 28 persen dari 2.600 karyawan menyimpulkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan dipengaruhi oleh:

1. upah yang mereka terima. Terdapat keterkaitan antara upah dan kinerja, 83 persen karyawan mengatakan bahwa kinerja mereka dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh besarnya upah yang mereka terima.
2. *Incentive* dalam bentuk uang.
3. *Incentive* dalam bentuk non-uang. Kinerja akan naik 30 persen manakala manajer menggunakan *incentive* uang; dan kinerja akan naik 36 persen jika manajer menggunakan *incentive* non-uang.

Menurut Hasibuan (2008: 94), faktor yang memengaruhi kinerja terdiri atas beberapa faktor penting, yaitu:



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

1. kecakapan;
2. profesionalisme;
3. pengalaman yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut;
4. tanggung jawab;
5. ketepatan waktu; serta
6. ketaatan terhadap aturan yang berlaku.

Keberhasilan suatu sistem dalam menilai kinerja pegawai, selain tergantung pada objektivitas penilai serta validitas dan reliabilitas metode yang digunakan, juga akan dipengaruhi oleh kriteria-kriteria kinerja yang ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja akan baik apabila penilaian benar-benar didasarkan pada kriteria yang tepat bagi suatu pekerjaan tertentu.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Castetter (dalam Dessler, 2011: 514-516) menyatakan, bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu untuk:

1. menentukan status jabatan,
2. mengimplementasikan kegiatan-kegiatan, memperbaiki kinerja individu,
3. menerjemahkan sistem otoritas ke dalam kontrol-kontrol yang mengatur kinerja.

Hal itu sesuai dengan pendapat Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (dalam Dessler, 2011: 514-516) yang menyatakan bahwa tujuan utama penilaian kinerja yaitu untuk:

1. pertimbangan pekerjaan, menunjukkan bagaimana mengetahui, menilai, menyimpulkan, dan memberikan imbalan sesuai dengan tingkat kinerjanya masing-masing.
2. pertimbangan tujuan, menunjukkan bagaimana mengetahui, menilai, menyimpulkan, dan mengantisipasi kendala-kendala yang dihadapi pegawai selama bekerja.

Penilaian kinerja karyawan diperlukan untuk mengukur, menilai, memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja termasuk tingkat kehadiran sehingga kita mengetahui seberapa besar kinerjanya yang mengacu pada sistem formal dan terstruktur.

Untuk menilai mutu kinerja karyawan, dapat diukur dengan sejumlah aspek sebagai berikut:

1. Sikap dalam melaksanakan tugas yang dapat dilihat dari: (a) sikap menganggap bawahan tidak lebih rendah statusnya dalam penguasaan pengetahuan, (b) sikap kehati-hatian dalam menjalan-



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

Kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap produk kerja yang dihasilkan. Semakin tinggi tingkat kualitas hasil kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja seseorang. (Kotler dan Keller, 2009: 139)

Studi mutakhir yang dilakukan oleh Vidhan K. Goyal dan Chul W. Park (dalam Sofiah, 2008), yang menyatakan bahwa dalam suatu organisasi jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Sebaliknya, jika kepuasan kerja menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Ketika perusahaan hendak meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan tersebut tidak boleh mengabaikan kepuasan kerja karyawan yang ada.

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya, jenis pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun hasil kerja secara keseluruhan.

Dari berbagai penelitian yang telah banyak dilakukan, ketika karyawan ditanya tentang respons dari pekerjaan yang telah mereka lakukan, hasilnya bervariasi untuk berbagai elemen kerja. Dari hasil penelitian, secara umum karyawan merasakan kepuasan secara keseluruhan apabila hasil dari gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja lebih besar dari yang mereka harapkan.

## **B. ELEMEN KEPUASAN KERJA**

Dalam pekerjaan, banyak sekali elemen yang berpengaruh terhadap kepuasan dan ketidakpuasan. Seseorang dapat mengalami kepuasan untuk satu elemen pekerjaan, tetapi tidak untuk elemen pekerjaan yang lain. Elemen-elemen pekerjaan itu yaitu:

1. jenis pekerjaan mereka sendiri;
2. gaji/upah/tunjangan;
3. promosi/karier;
4. supervisi/pengawasan;
5. rekan kerja/kerja sama;
6. keadilan; dan
7. hasil pekerjaan secara keseluruhan.

Lebih lanjut Robbins menyatakan hal-hal yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

1. Hubungan kerja, yang ditandai dengan keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan, komunikasi dua arah, kerja sama antar-karyawan, dan keterbukaan atau transparansi antara pimpinan dan



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

oleh tinggi, maka tingkat kepuasan mereka akan tinggi. Sebaliknya, jika persepsi terhadap apa yang diperoleh rendah, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan rendah.

Davis dan Newstrom (2009: 109) menjelaskan bahwa, "*Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feeling with which employees views their work.*" Dengan demikian, kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi pendapat atau pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya. Sebagaimana diketahui bahwa persepsi lahir sebagai suatu proses dari melihat, mendengar, dan merasakan hasil yang diperoleh dibandingkan dengan keinginan yang diharapkan dapat diperoleh selama bekerja di perusahaan. Ketika sebagian keinginannya tidak diperoleh, maka persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja mereka juga akan rendah, dan sebaliknya.

## **E. KEPUASAN KERJA SEBAGAI PERBANDINGAN ANTARA HASIL KERJA DAN HARAPAN**

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2002: 64) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: "*Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It is result from their perception of their jobs.*" Tidak berbeda dengan definisi sebelumnya, bahwa kepuasan kerja adalah pandangan individu karyawan tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi dirinya atas pekerjaan yang telah dilakukan. Ketika pandangan karyawan terhadap hasil kerja yang diperoleh baik, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan baik. sebaliknya, jika pandangan mereka terhadap hasil pekerjaan yang diperoleh rendah, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan rendah.

Kepuasan (*satisfaction*) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk (atau hasil) terhadap ekspektasi mereka. Jika kinerja gagal memenuhi ekspektasi, maka pekerja tersebut juga akan merasa tidak puas. Tetapi sebaliknya, jika pekerja merasa puas terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan tinggi.

Dengan kata lain, jika kinerja pekerja sesuai ekspektasi atau harapan yang diinginkan, maka karyawan itu akan merasa puas. Jika kinerja melebihi ekspektasi, maka pekerja akan sangat puas atau senang (Kotler dan Keller, 2009: 139)

Definisi yang hampir serupa juga dikemukakan oleh Kotler (2003: 70) yang menyatakan bahwa kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (atau hasil) yang dihasilkan.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

Selanjutnya, Kotler dan Keller (2009:139) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan:

1. sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri,
2. situasi kerja,
3. kerja sama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan.
4. perasaan karyawan terhadap hasil pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2003), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Definisi ini mengandung pengertian bahwa:

1. Kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal,
2. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Hasil penelitian Sambung, dkk. (2012) yang meneliti tentang kepuasan kerja menjelaskan, bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan individu tentang pekerjaan pokok mereka yang telah dilakukan selama ia berada di perusahaan. Kepuasan kerja ditunjukkan oleh persepsi mereka mengenai pelaksanaan tugas pokok mereka yang selama ini telah dilaksanakan.

## **I. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUASAN KERJA**

Herzberg (2008) berpendapat ada empat faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologik, berhubungan dengan kejiwaan karyawan, dengan dimensi : (a) minat, (b) ketenteraman dalam bekerja, (c) sikap terhadap kerja, dan (d) bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, dengan dimensi: (a) interaksi sesama karyawan, (b) interaksi dengan atasan, (c) interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, dengan dimensi: (a) jenis pekerjaan, (b) pengaturan waktu dan waktu istirahat, (c) perlengkapan kerja, (d) keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, dan (e) kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

tua, waktu libur, tabungan. Servise yang dapat berupa sarana mobil dinas, fasilitas olahraga, memperingati hari besar (ulang tahun), dan sebagainya; (4) pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu para karyawan seperti pemberian bantuan hukum di bidang kepegawaian, kesenian, dan olahraga.

Pemberian kesejahteraan kepada pegawai bertujuan: (a) untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan; (b) memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya; (c) memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan; (d) menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan; (e) menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik dan nyaman; (f) membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan; dan (g) memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa definisi operasional kesejahteraan adalah “keadaan di mana seseorang merasakan adanya kemakmuran (kesejahteraan lahir) dan ketenteraman (kesejahteraan batin). Kesejahteraan lahir dapat dicapai karena ada upah, kepemilikan tempat tinggal yang berkualitas, perabotan rumah yang berkualitas, sarana hiburan, sarana transportasi, dan kepemilikan aset. Kesejahteraan batin dapat dicapai melalui penerimaan diri, hubungan yang positif dengan orang lain, dan pertumbuhan pribadi.”

Kesejahteraan merupakan keadaan di mana seseorang merasakan adanya ketenteraman, kemakmuran dan kesenangan hidup yang dicapai melalui bekerja, baik di sektor publik maupun swasta. TKI yang mempunyai tugas sangat berat perlu mendapatkan imbalan/kompensasi yang memadai untuk dapat meningkatkan kualitas kehidupannya. Kesejahteraan yang dinikmati oleh TKI meliputi: kesejahteraan selama bekerja dan kesejahteraan setelah tidak bekerja lagi (TKI Purna), (Sudarma, 2011).

Kesejahteraan menjadi idaman bagi setiap orang, karena kesejahteraan merupakan keadaan di mana seseorang merasakan adanya ketenteraman dan kemakmuran. Ini berarti kesejahteraan sangat berkaitan dengan kualitas kehidupan (*quality of work life*). Jika kesejahteraan masih rendah, maka peningkatan kualitas kehidupan akan sulit untuk direalisasikan.

Tujuan peningkatan kesejahteraan pegawai adalah mampu meningkatkan kapasitas pegawai sehingga mampu bekerja dengan lebih baik (Westfall, 2012). Dengan kata lain, kesejahteraan adalah menjadi spirit setiap karyawan dalam bekerja.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image  
not  
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

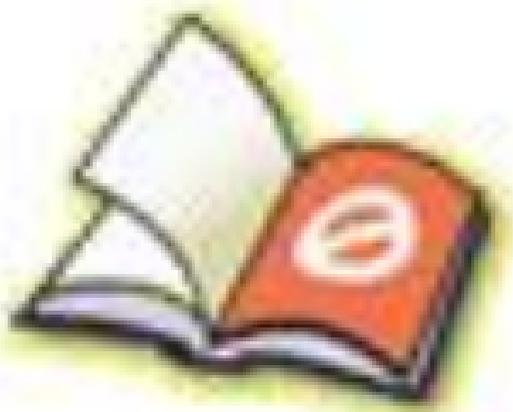


You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

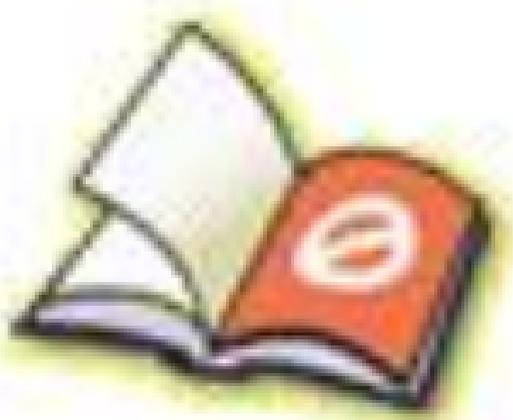
*image  
not  
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

3. menerapkan tindakan koreksi; dan
4. memastikan bahwa tindakan sudah sesuai dengan rencana.

Dale dalam Winardi (2000: 224) dikatakan, bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan saksama dan melaporkan hasil kegiatan pengawasan, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan. Jadi, unsur-unsur yang terdapat dalam definisi ini meliputi:

1. melihat sesuatu dengan saksama;
2. melaporkan hasil kegiatan pengawasan;
3. memperbaiki dan meluruskan kegiatan yang kurang sesuai;
4. mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

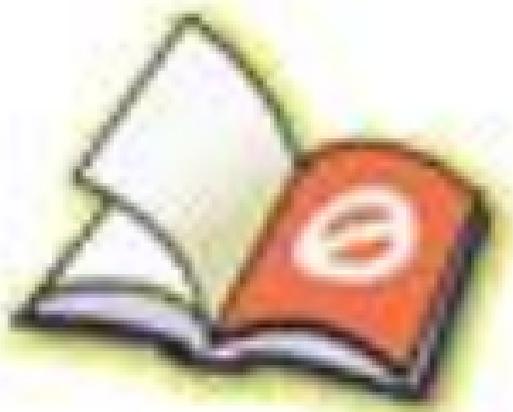
Menurut Robert J. Mocker dalam Udaya (2001: 59) mengatakan, bahwa pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan, untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan. Definisi ini lebih lengkap dibandingkan definisi yang lainnya, karena mencakup:

1. menetapkan kinerja standar;
2. merancang sistem umpan balik informasi;
3. membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan;
4. menetapkan telah terjadi atau tidaknya suatu penyimpangan;
5. mengukur signifikansi penyimpangan;
6. mengambil tindakan perbaikan;
7. menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan; dan
8. mencapai tujuan perusahaan.

Pengawasan juga dapat dipahami sebagai suatu usaha untuk melakukan kendali terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk mengukur apakah pekerjaan karyawan tersebut sudah sesuai atau belum dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan, dan apabila terjadi kesalahan dapat diperbaiki dan dicari solusi terbaik agar tidak terulang di kemudian hari.

Kata pengawasan sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal, perusahaan sangat memerlukan pengawasan





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



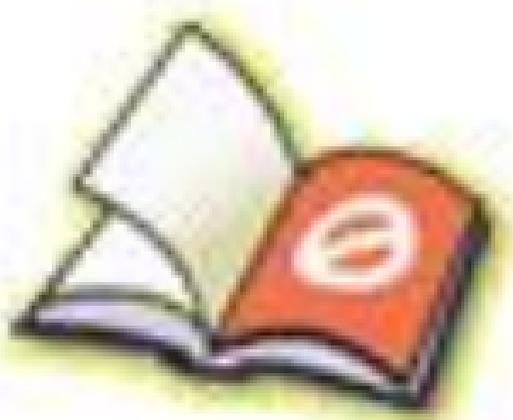
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



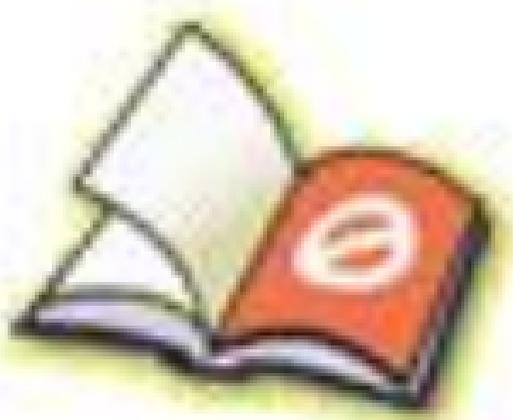
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image  
not  
available*

pun deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

9. Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab, dan berprestasi.”

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik ini dapat digunakan untuk melihat seperti apa sebenarnya pengawasan yang dapat dilakukan dan diterima semua pihak. Ini untuk mempermudah pelaksanaan pengawasan itu sendiri.

## E. TAHAP-TAHAP DALAM PENGAWASAN

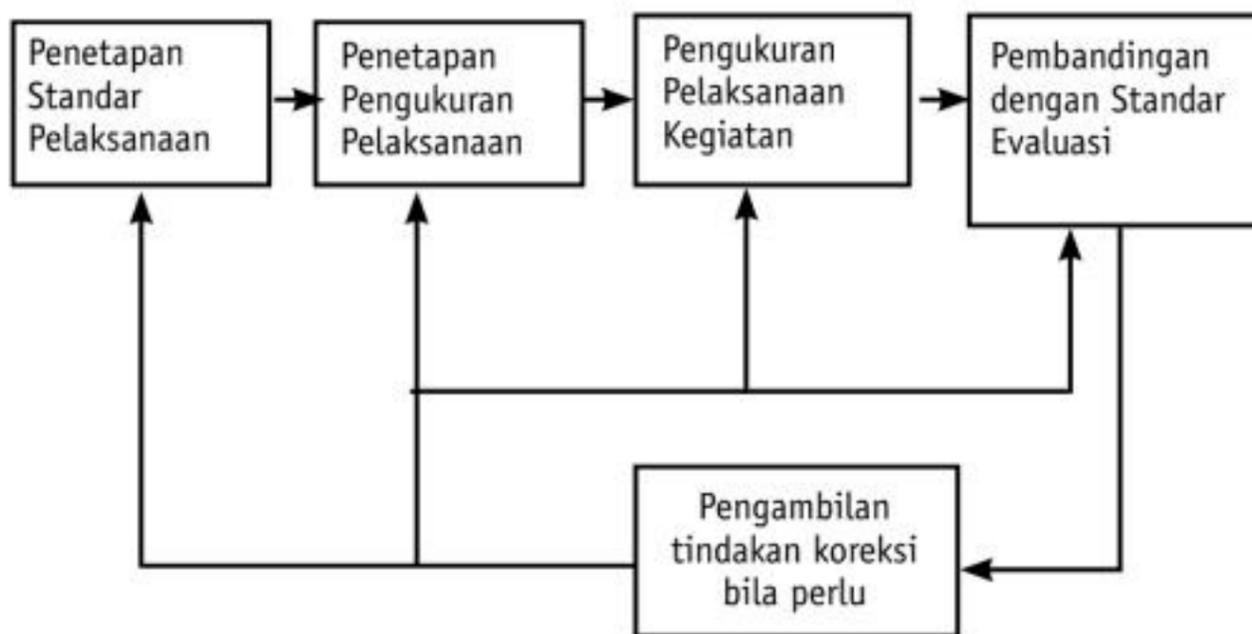
Dalam pengawasan diperlukan tahapan-tahapan dalam melakukan pengawasan agar pengawasan tersebut dapat berjalan lancar. Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahapnya menurut Handoko (2003: 362) yaitu:

1. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan). Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, margin keuntungan, keselamatan kerja, sasaran produksi. Tiga bentuk standar yang umum yaitu:
  - a. standar-standar fisik;
  - b. standar-standar moneter; dan
  - c. standar-standar waktu.
2. Pelaksanaan pengukuran kegiatan. Pelaksanaan dapat menggunakan beberapa pertanyaan, yaitu:
  - a. berapa kali (*how often*), pelaksanaan seharusnya diukur-setiap jam, harian, mingguan, bulanan.
  - b. dalam bentuk apa (*what form*), pengukuran akan dilakukan misalnya melalui laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telepon.
  - c. siapa (*who*) yang akan terlibat, manajer atau staf departemen.
  - d. pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata  
Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:
    - 1) pengamatan (observasi);
    - 2) laporan-laporan, baik lisan maupun tertulis;
    - 3) metode-metode otomatis; dan



- 4) inspeksi, pengujian (*test*) atau dengan mengambil sampel.
3. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar. Tahap ini dapat dikatakan sebagai tahap kritis dari pengawasan karena kegiatan ini berupa membandingkan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitasnya dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan.
4. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, yaitu mengubah standar, memperbaiki pelaksanaan, atau keduanya dilakukan secara bersamaan.

Secara ringkas, langkah-langkah proses pengawasan menurut Handoko (2003: 363), dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 10.1. Langkah-Langkah Pengawasan.**

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilakukan pengawasan sesuai dengan tahap-tahap yang telah ditentukan. Hal ini tentunya untuk mempermudah proses pengawasan itu sendiri. Tahapan-tahapan itu antara lain adanya:

1. penetapan rencana maupun standar yang akan digunakan;
2. pengukuran pelaksanaan rencana dengan kegiatan nyata yang terjadi di lapangan;
3. analisis apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan;
4. pengambilan tindakan koreksi apakah mengubah rencana yang telah ditetapkan atau hanya memperbaiki pelaksanaannya.

William H. Newman dalam Handoko (2003: 367) telah mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan. Pendekatannya



terdiri atas lima langkah dasar yang dapat diterapkan untuk semua tipe kegiatan pengawasan, yaitu sebagai berikut.

1. Merumuskan hasil yang diinginkan. Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin.
2. Menetapkan petunjuk (*predictor*) hasil. Indikator-indikator keberhasilan suatu rencana sudah ditetapkan. Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan, oleh karena itu perlu ada petunjuk atau indikator tingkat keberhasilan suatu rencana. Tugas penting manajer yaitu merancang program pengawasan untuk menentukan sejumlah indikator-indikator yang tepercaya sebagai petunjuk apabila tindakan koreksi perlu diambil atau tidak.
3. Menetapkan standar penunjuk dan hasil. Penetapan standar untuk penunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting perancangan proses pengawasan. Tanpa penetapan standar, manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar. Sekecil apa pun penyimpangan terhadap rencana, harus dilakukan perbaikan, apalagi penyimpangan besar.
4. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik. Komunikasi pengawasan sering didasarkan pada prinsip "*managemen by exception*." Prinsip ini menyarankan bahwa atasan hanya diberi informasi bila terjadi penyimpangan besar dari standar atau rencana. Begitu juga kanal atau saluran informasi antara pengawas kepada pimpinan sudah disiapkan.
5. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Tindakan koreksi perlu diambil kemudian dilakukan pengambilan tindakan. Informasi tentang penyimpangan dari standar harus dievaluasi terlebih dahulu, sebelum tindakan-tindakan koreksi alternatif dikembangkan, dievaluasi/dinilai, dan diimplementasikan. Hal itu dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan perbaikan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan mempunyai beberapa prosedur/langkah untuk menerapkan sistem pengawasan. Langkah tersebut yaitu:

1. Merumuskan hasil yang akan dicapai. Proses awal sebelum melakukan kegiatan tentunya merencanakan kegiatan tersebut agar tidak keluar dari jalur yang diinginkan.
2. Adanya petunjuk-petunjuk yang berguna apabila indikator-indikator yang ingin dicapai ternyata mengalami penyimpangan.



3. Pimpinan perlu mengetahui informasi-informasi yang diperlukan apabila kemudian terjadi penyimpangan yang selanjutnya dilakukan tindakan koreksi.

Arnold S. Tannenbaum dalam Winardi (2000: 229) mengemukakan tiga fase “*controlling*” sebagai berikut:

1. Fase legislatif (*the legislative phase*) yang berkaitan dengan pembuatan keputusan dasar; fase ini sebagai dasar hukum pelaksanaan kegiatan. Tanpa ada dasar hukum yang mendasari suatu kegiatan, maka kegiatan itu tidak dapat dilaksanakan.
2. Fase administratif yang berhubungan dengan pelaksanaan keputusan-keputusan legislatif sehari-hari; fase ini sebagai fase antara, dalam arti landasan hukum sudah siap sementara kegiatan belum dilaksanakan, karena harus melalui fase ini, yaitu penyiapan seluruh persyaratan administratif.
3. Fase pemaksaan kehendak untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lain. Fase ini sebagai fase paling krusial karena kegiatan di lapangan harus sesuai dengan perencanaan. Ketika terjadi ketidaksesuaian, maka perlu dilakukan evaluasi dan koreksi, sehingga tidak terjadi penyimpangan atas rencana secara berarti.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui ada tiga fase dalam pengawasan, yaitu fase legislatif, fase administratif, dan fase pemaksaan kehendak. Dalam pengawasan fase-fase ini perlu dilaksanakan untuk melaksanakan pengawasan secara menyeluruh.

## **F. FAKTOR-FAKTOR YANG MENYEBABKAN PERLUNYA PENGAWASAN**

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor tersebut perlu diketahui untuk penerapan pengawasan itu sendiri. Faktor-faktor itu menurut Handoko (2003: 366) sebagai berikut:

1. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi.
2. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal, menyeluruh, melibatkan alat/teknologi canggih, dan hati-hati.



3. Kesalahan-kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan anggota organisasi sebelum menjadi kritis; dan
4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Wewenang merupakan satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya ataukah belum. Tanpa sistem pengawasan, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Adapun menurut Siagian (2006: 258), bahwa secara konseptual dan filosofis, pentingnya pengawasan berangkat dari kenyataan bahwa:

1. manusia penyelenggara kegiatan operasional merupakan makhluk yang tidak sempurna dan secara inheren memiliki keterbatasan, baik dalam arti interpretasi makna suatu rencana.
2. keterbatasan kemampuan, pengetahuan, maupun keterampilan.
3. dengan iktikad yang paling baik, dedikasi dan loyalitas yang tinggi dan pengerahan kemampuan mental dan fisik sekalipun, para penyelenggara kegiatan operasional mungkin saja berbuat khilaf dan bahkan mungkin kesalahan.
4. Kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua anggota organisasi yang selalu menampilkan perilaku demikian. Sengaja atau tidak, perilaku negatif ada kalanya muncul dan berpengaruh pada kinerja seseorang yang faktor-faktor penyebabnya pun beraneka ragam. Menghadapi kemungkinan yang demikian, pengawasan mutlak diperlukan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa ada beberapa faktor yang membuat pengawasan itu menjadi hal yang penting dalam kegiatan perusahaan. Faktor-faktor ini perlu diperhatikan agar perusahaan tidak mengalami kemunduran dengan berbagai perubahan faktor-faktor ini di dalam perusahaan. Perubahan yang perlu diperhatikan yaitu sebagai berikut:

1. Perubahan lingkungan organisasi. Hal ini berkaitan dengan semakin berkembangnya zaman dan adanya persaingan di dalam dunia usaha. Selanjutnya perusahaan besar perlu melakukan pengawasan yang lebih hati-hati dan menyeluruh agar tidak terjadi penyimpangan.
2. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat mendeteksi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat mengetahui bahwa karyawannya sudah melakukan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan atau belum.



Adapun faktor-faktor yang mengharuskan adanya pengawasan yaitu:

1. sasaran-sasaran individual dan organisasi biasanya berbeda maka diperlukan adanya pengawasan untuk memastikan bahwa anggota-anggota bekerja ke arah sasaran-sasaran organisasi; dan
2. pengawasan diperlukan, karena terdapat adanya suatu keterlambatan antara waktu sasaran-sasaran dirumuskan dan sewaktu mereka direalisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengawasan berhubungan dengan persoalan membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada dan melakukan koreksi apabila terjadi penyimpangan. Selain itu, faktor yang mengharuskan adanya pengawasan yaitu perbedaan sasaran yang dimiliki oleh individu dengan organisasi serta keterlambatan waktu sasaran dirumuskan dengan waktu direalisasikan.

## G. SIFAT DAN WAKTU PENGAWASAN

Dalam pengawasan juga diperlukan sifat dan waktu pengawasan untuk mendukung lebih baik jalannya pengawasan. Pengawasan ini perlu dilakukan oleh atasan untuk mendukung produktivitas kerja karyawan. Menurut Hasibuan dalam Siadari (2008: 19), ada beberapa sifat dan waktu pengawasan, yaitu:

1. *Preventive control* adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive control* ini dapat dilakukan dengan cara:
  - a. menentukan proses pelaksanaan pekerjaan;
  - b. membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu;
  - c. menjelaskan dan/ atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu;
  - c. mengorganisasi segala jenis kegiatan;
  - d. menentukan jabatan, *job description*, *authority* bagi setiap individu karyawan;
  - e. menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan; dan
  - f. menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.
2. *Repressive control* adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. *Repressive control* ini dapat dilakukan dengan cara:
  - a. membandingkan antara hasil dan rencana;



- b. menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya;
  - c. memberikan penilaian terhadap pola pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya;
  - d. menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada; dan
  - e. mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
3. Pengawasan saat proses dilakukan jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
  4. Pengawasan berkala adalah pengawasan yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester, dan sebagainya.
  5. Pengawasan mendadak (sidak) adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengawasan mendadak ini sekali-kali perlu dilakukan supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga dengan baik.
  6. Pengawasan melekat (waskat) adalah pengawasan yang dilakukan secara *integrative* mulai dari sebelum dan sesudah kegiatan dilakukan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa ada berbagai sifat dan pengawasan antara lain:

1. *Preventive control*, yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai. Hal ini untuk memperjelas tugas yang akan dilakukan oleh karyawan agar tidak terjadi penyimpangan.
2. *Repressive control*, yaitu pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan sehingga tidak terjadi kesalahan yang sama.
3. Pengawasan saat proses kegiatan sedang berlangsung. Hal ini agar langsung dapat diperbaiki apabila terjadi kesalahan.
4. Pengawasan berkala dilakukan berdasarkan kesepakatan dapat terjadi tiap minggu, bulan, atau semester.
5. Pengawasan mendadak yang dilakukan oleh atasan tanpa pemberitahuan kepada bawahannya. Hal ini untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan.
6. Pengawasan melekat yang biasanya terjadi dari awal kegiatan sampai hasil kegiatan didapat.

Pengawasan yang dilakukan tidak hanya satu jenis tetapi ada beberapa jenis. Sehingga dapat diketahui pengawasan mana yang paling baik untuk dilakukan. Pengawasan ini saling melengkapi satu sama lain sehingga apabila ada kekurangan di salah satu pengawasan dapat dilakukan pengawasan yang lainnya.

Pelaksanaan pengawasan di lapangan terhadap tugas oleh pengembalian tugas yang dilaksanakan menurut Simbolon dalam Wahyuni (2006:



37) dapat terdiri atas:

1. Pengawasan dari dalam (*internal control*). Pengawasan dari dalam, berarti pengawasan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Pengawasan ini dilakukan dalam rangka mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan. Data-data dan informasi ini digunakan dalam rangka menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan; pengawas internal saat ini yang paling populer adalah Satuan Pengawas internal (SPI), sebagai partner pengawas eksternal. Dalam arti sebagai pengawas awal, apabila terjadi penyimpangan anggaran bisa diluruskan sebelum pengawas eksternal melakukan pengawasan.
2. Pengawasan dari luar (*external control*). Pengawasan eksternal (*external control*), berarti pengawasan yang dilakukan oleh instansi di luar perusahaan itu sendiri. Pengawasan dari luar perusahaan ini adalah instansi yang bertindak atas nama perusahaan itu sendiri.
3. Pengawasan preventif. Arti pengawasan preventif ialah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud dari pengawasan preventif ini ialah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasan preventif ini disebut pre-audit. Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut:
  - a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan, dan tata kerjanya.
  - b. Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
  - c. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya.
  - d. Mengorganisasikan segala jenis kegiatan, penempatan karyawan, dan pembagian kerjanya.
  - e. Menentukan sistem koordinasi, pelaporan, dan pemeriksaan.
  - f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap karyawan yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.
4. Pengawasan represif. Arti pengawasan represif ialah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan ada beberapa jenis. Ada empat jenis pengawasan, yaitu:

1. Pengawasan dari dalam (*internal*) merupakan pengawasan yang dilakukan sendiri oleh karyawan. Karyawan ini mengumpulkan informasi sendiri untuk menilai kinerjanya sudah baik atau belum.



2. Pengawasan dari luar (*external*) merupakan pengawasan yang dilakukan dari luar perusahaan sendiri. Biasanya perusahaan menunjuk organisasi atau badan luar untuk mengawasi perusahaannya.
3. Pengawasan preventif, yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum melakukan rencana kegiatan.
4. Pengawasan represif, yaitu pengawasan yang dilakukan setelah pekerjaan itu dilaksanakan. Hal ini untuk melihat apakah ada penyimpangan antara rencana yang telah ditetapkan dan yang belum ditetapkan.

## H. METODE PENGAWASAN

Dalam pelaksanaan pengawasan juga diperlukan metode yang paling tepat digunakan agar pengawasan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, atasan perlu mempelajari metode yang terbaik untuk digunakan.

Pelaksanaan pengawasan menurut Simbolon dalam Wahyuni (2006: 39) menggunakan metode-metode sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung. Apabila pimpinan melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspeksi, verifikasi, maupun dengan sistem investigasi. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Adapun sistem pengawasan langsung oleh atasannya.
2. Pengawasan tidak langsung. Apabila pimpinan melakukan pemeriksaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk kepadanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya/ anggaran yang telah direncanakan.
3. Pengawasan formal. Pengawasan yang secara formal dilakukan oleh instansi yang bertindak atas nama pimpinan atau atas pimpinan sendiri. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan dan tata kerjanya.
4. Pengawasan informal. Pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara *incognito*. Hal ini untuk menghindari kekakuan dalam hubungan, antara pimpinan dan karyawan.
5. Pengawasan administratif. Pengawasan yang dilakukan meliputi bidang pengawasan keuangan, kepegawaian, dan material.



6. Pengawasan teknis (*technical control*). Pengawasan teknis merupakan pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami beberapa metode yang dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Metode pengawasan ini tergantung pada kebutuhan perusahaan dan metode mana yang cocok digunakan dalam pelaksanaan kegiatan. Apabila pimpinan tidak melakukan pengawasan, dapat saja terjadi penyimpangan yang terjadi yang disebabkan oleh kesalahan karyawan yang tentunya setelah dievaluasi di tahap akhir dapat menyebabkan kesalahan yang fatal.

Menurut Winardi (2000: 226-227) pengawasan berhubungan dengan persoalan-persoalan:

1. membandingkan kejadian-kejadian dengan rencana-rencana yang sebelumnya dibuat; dan
2. mengadakan koreksi-koreksi yang perlu dilakukan apabila kejadian-kejadian dalam kenyataan ternyata menyimpang dari rencana-rencana.

## I. TIPE-TIPE PENGAWASAN

Pengawasan mempunyai beberapa tipe yang dapat digunakan pada saat pengawasan berlangsung. Pengawasan ini difokuskan pada saat karyawan bekerja, sebelum bekerja, dan pengawasan yang timbal balik.

Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi (2000: 589). Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga jenis tipe, atas dasar fokus aktivitas pengawasan, antara lain:

1. pengawasan pendahuluan (*preliminary control*);
2. pengawasan pada saat kerja berlangsung (*concurrent control*); dan
3. pengawasan *feed back* (*feed back control*).

### 1. Pengawasan Pendahuluan (Preliminary Control)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial dalam rangka memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil yang direncanakan. Dipandang dari sudut perspektif demikian, kebijaksanaan dapat diartikan sebagai pedoman untuk melakukan tindakan di masa mendatang. Tetapi tindakan untuk menyusun kebijaksanaan dan tindakan mengimplementasikannya harus selaras dan seimbang. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan adapun tindakan mengimplementasi kebijaksanaan merupakan bagian dari fungsi implementasi dan pengawasan. Pengawasan pendahuluan meliputi:



- a. pengawasan kesiapan sumber daya manusia (kompetensi, jumlah, kualitas, dan sebagainya);
- b. pengawasan sumber daya, bahan, alat, material;
- c. pengawasan kesiapan, kecukupan, dan alokasi modal; dan
- d. pengawasan pihak-pihak yang memberikan dukungan sumber-sumber daya finansial.

## 2. Pengawasan pada Waktu Kerja Berlangsung (Concurrent Control)

*Concurrent control* terutama terdiri atas tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka. *Direction* berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:

- a. mengajarkan para bawahan bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat; dan
- b. mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan melainkan juga meliputi sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.

## 3. Pengawasan Feed Back (Feed Back Control).

Sifat kas dari metode-metode pengawasan *feed back* (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang. Adapun sejumlah metode pengawasan *feed back* yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

- a. analisis laporan keuangan (*financial statement analysis*);
- b. analisis biaya standar (*standard cost analysis*);
- c. pengawasan kualitas (*quality control*); dan
- d. evaluasi hasil pekerjaan pekerja (*employee performance evaluation*).

Menurut Handoko (2003: 361-362) ada tiga tipe pengawasan, yaitu:

- a. Pengawasan pendahuluan (*feed foward control*). Pengawasan yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
- b. Pengawasan *concurrent*. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan seperti ini merupakan proses pengawasan pada aspek tertentu dari suatu prosedur yang harus disetujui terlebih dahulu, atau syarat tertentu yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan tersebut dilakukan untuk mencapai suatu ketepatan dari pelaksanaan tujuan.



- c. pengawasan umpan balik (*feed back control*). Pengawasan yang dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen. Pengawasan pendahuluan dan berhenti terus cukup memadai bagi manajemen untuk membuat tindakan koreksi dan tetap dalam mencapai tujuan. Tetapi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan di samping kegunaan pengawasan tersebut:

- a. biaya keduanya relatif mahal;
- b. banyak kegiatan yang memungkinkan dirinya dimonitor secara terus-menerus; dan
- c. pengawasan yang berlebihan akan mengakibatkan produktivitas berkurang. Oleh karena itu, manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai dengan situasi tertentu.

Menurut Handoko (2003: 370), bahwa agar manajer dapat merancang sistem pengawasan efektif, maka perlu diidentifikasi bidang-bidang strategis satuan kerja atau organisasi. Bidang-bidang ini merupakan aspek-aspek satuan kerja atau organisasi yang harus berfungsi secara efektif agar keseluruhan organisasi meraih sukses. Bidang-bidang strategis (kunci) biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan utama organisasi seperti:

- a. transaksi-transaksi keuangan,
- b. hubungan manajer-bawahan,
- c. operasi-operasi produksi.

Penetapan bidang-bidang pengawasan strategis akan membantu perumusan sistem pengawasan dan standar yang lebih terperinci bagi manajer-manajer tingkatan bawah. Di samping itu, penting menentukan titik-titik kritis dalam pelaksanaan *monitoring* dan pengumpulan informasi yang harus dilakukan (*strategic control*).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa sebelum melakukan pengawasan perlu diidentifikasi bidang-bidang strategis yang mencakup aspek-aspek penting yang perlu diawasi. Bidang-bidang ini perlu diperinci untuk lebih memudahkan pengawasan dan juga agar pengawasan lebih menyeluruh. Selain itu, diperlukan juga informasi-informasi untuk menentukan titik-titik yang mengalami kritis agar segera dapat diperbaiki.

## J. TEKNIK PENGAWASAN

Menurut Siagian (2006: 259), teknik-teknik pengawasan yang dapat digunakan antara lain:

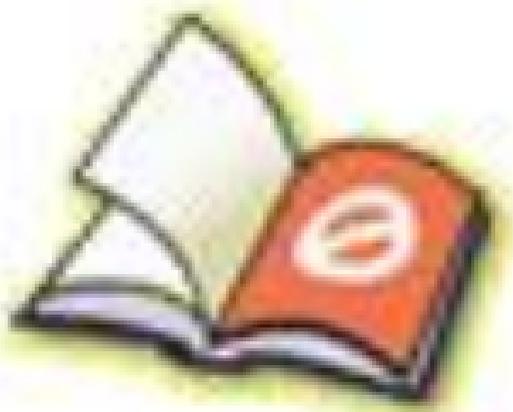


1. Pengamatan langsung. Observasi langsung oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif. Dikatakan demikian karena dengan pengamatan langsung berbagai manfaat dapat dipetik, seperti:
  - a. Perolehan informasi “*on-the-spot*” bukan hanya tentang jalannya pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, akan tetapi juga dengan demikian manajemen dapat segera “meluruskan” tindakan para pelaksana apabila diperlukan dan manajemen langsung dapat memberikan pengarahan tentang cara bekerja yang benar.
  - b. Para bawahan akan merasa “diperhatikan” oleh pimpinannya sehingga dalam diri para bawahan tidak timbul kesan bahwa pimpinan “jauh” dan “tidak terjangkau” oleh para bawahan tersebut.

Kelemahan dalam penggunaan teknik ini terutama terletak pada kenyataan bahwa waktu manajemen yang sangat berharga itu sebagian “tersita” untuk melakukan kegiatan pengawasan dalam bentuk ini. Untuk mengatasi kelemahan ini, maka tugas pengawasan dapat diserahkan pada kepala bagian yang membidangi bidang pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian, manfaat pengamatan langsung yang dilakukan oleh pimpinan yaitu:

- a. Pimpinan mendapatkan informasi secara langsung dari bawahannya dan langsung dapat memperbaiki kesalahan karyawan yang melakukan kesalahan.
  - b. Karyawan merasa diperhatikan oleh pimpinan karena pimpinan turun langsung ke lapangan.
2. Melalui laporan—baik lisan maupun tertulis—dari para pelaksana yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Di dalam organisasi, penyampaian laporan dari seseorang bawahan kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan. Dalam rangka pelaksanaan suatu strategi, laporan yang disampaikan oleh seorang bawahan kepada atasannya harus memenuhi berbagai persyaratan, seperti: (a) penyampaian secara berkala, (b) ditulis dalam format yang sudah ditentukan, dan (c) mengandung informasi yang sifatnya kritical baik segi-segi positif maupun segi negatif yang perlu segera mendapat perhatian manajemen.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

naan yang akan dilaksanakan memang benar-benar mampu memilih kegiatan yang paling urgen, dibutuhkan, dan mendesak.

Ketika suatu perencanaan dapat dilakukan dengan melibatkan lebih banyak pertanyaan yang harus dijawab, maka perencanaan tersebut akan bersifat sangat baik. Karena dengan banyak pertanyaan, maka akan lebih mudah menentukan manakah perencanaan yang paling baik untuk dilaksanakan. Sebaliknya, ketika tidak ada pertanyaan yang harus dijawab, maka tidak ada diskusi dalam proses perencanaan yang pada akhirnya tidak mampu menghasilkan keputusan terbaik.

Ada beberapa definisi tentang pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh para ahli. Siagian (2006) menyatakan, pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap hakikat suatu masalah, dengan cara pengumpulan fakta-fakta dan data, mengolah fakta dan data tersebut, kemudian menyusun berbagai alternatif dan menentukan alternatif terbaik.

Di dalam perusahaan atau organisasi yang bersifat profit dan harus memenangkan persaingan pasar, proses pengambilan keputusan sangat tepat dan akan sangat memengaruhi kekuatan dalam melakukan persaingan. Semakin baik suatu keputusan dibuat, semakin besar peluang untuk memenangkan persaingan pasar, dan sebaliknya (Atmosurodirjo, 1984).

Penentuan pilihan yang paling baik dari berbagai alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat merupakan proses yang tidak mudah, bahkan dapat dikatakan sangat sulit, karena semua pilihan tentu dihadapkan dengan berbagai risiko. Ketika pembuat keputusan pandai dalam membuat keputusan, maka semakin kecil risiko yang akan dihadapi dan semakin besar peluang keberhasilan. Tetapi ketika kita salah dalam membuat keputusan, maka risiko yang kita hadapi pasti akan semakin besar, sekaligus risiko kegagalan juga semakin besar.

Dalam kaitannya dengan produktivitas, ketika proses pengambilan keputusan itu baik, maka risiko akan kecil, biaya akan semakin efektif dan efisien yang pada akhirnya produktivitas perusahaan akan naik, dalam arti akan meningkatkan keuntungan dibandingkan biaya yang telah dikeluarkan untuk memproduksi suatu produk.

Claude S. George (dalam Busro, 2016) menyatakan, proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu proses kesadaran, kegiatan pemikiran termasuk di dalamnya kegiatan pertimbangan, penilaian, dan pemilihan di antara sejumlah alternatif. Sering kita mendengar, seorang bos sedang pusing karena banyaknya masalah yang dihadapi. Hal itu sebenarnya tidak benar, karena bos da-



lam mengambil keputusan (memecahkan masalah) dapat:

1. menggunakan data yang sudah ada;
2. berdiskusi dengan sub pimpinan yang ada di bawahnya;
3. menggali pemecahan masalah dari bawah;
4. berdiskusi dengan staf;
5. menggunakan intuisi dan pengalaman yang selama ini terjadi; dan sebagainya.

Horold dan Cyril O'Donnell (dalam Busro, 2016) juga berpendapat, bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif mengenai suatu cara bertindak. Inti dari perencanaan adalah pembuatan keputusan berdasarkan sumber data yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

Gullies (1996) menjelaskan definisi pengambilan keputusan sebagai:

1. suatu proses kognitif yang tidak tergesa-gesa;
2. terdiri dari rangkaian tahapan yang dapat dianalisa, diperhalus, dan dipadukan;
3. untuk menghasilkan ketepatan serta ketelitian yang lebih besar dalam menyelesaikan masalah dan memulai tindakan.

Definisi yang lebih sederhana dikemukakan oleh Handoko (2007), pembuatan keputusan yaitu:

1. kegiatan yang menggambarkan proses;
2. dari serangkaian kegiatan dipilih; dan
3. sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.

Ralp C. Davis dalam Murtono (2009) menyatakan, bahwa pengambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai:

1. hasil pemecahan masalah;
2. didasari atas logika dan pertimbangan;
3. untuk penetapan alternatif terbaik; dan
4. sebagai upaya untuk mendekati tujuan yang telah ditetapkan.

Seorang pengambil keputusan haruslah memperhatikan hal-hal berikut:

1. logika (intuisi, insting, rasional);
2. realita (fakta dan data);
3. pengalaman; dan
4. pragmatis atau kebermanfaatan.

Berkaitan dengan teknik pengambilan keputusan, James A.F. Stoner dalam Murtono (2009) menjelaskan, bahwa secara umum pengertian





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

4. Pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui upaya perenungan semata menunggu kecondongan hati, atau hanya mengandalkan intuisi atau pengalaman semata. Pengambilan keputusan juga tidak boleh hanya sekedar mengarang tanpa berdasarkan data yang telah didapatkan. Pengambilan keputusan harus mempertimbangkan berbagai hal yang sangat berkaitan dengan akar permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga keputusan yang dibuat memang benar-benar mampu mengatasi masalah sampai akar-akarnya, bukan hanya di permukaan saja.
5. Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah dianalisis dengan matang. Oleh karena itu, sebelum melakukan pengambilan keputusan, pimpinan hendaknya menyediakan berbagai alternatif terbaik, untuk dapat dipilih salah satu pilihan terbaik yang mampu memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan atau organisasi. Proses analisis ini membutuhkan waktu yang relatif lama, sehingga dalam proses pembuatan keputusan tidak boleh dilakukan secara tergesa-gesa. Namun terlalu lama dalam pembuatan keputusan juga tidak boleh karena akan kalah dalam bersaing dengan para pesaing di luar yang jumlahnya sangat banyak, dan semuanya berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan pasar.

Menurut Murtono (2009), unsur- unsur pengambilan keputusan terdiri dari:

- a. tujuan pengambilan keputusan;
- b. proses pengambilan keputusan;
- c. pihak yang mengambil keputusan;
- d. kompetensi pengambil keputusan;
- e. data yang tersedia;
- f. kemampuan dalam menganalisis data yang tersedia;
- g. identifikasi alternatif-alternatif;
- h. pemilihan alternatif terbaik;
- i. pemecahan masalah;
- j. perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui;
- k. pengukuran *output* (jangka pendek), *outcome* (jangka panjang);
- l. *impact* (dampak) yang bakal terjadi;
- m. *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- n. pengalaman;
- o. sarana atau alat (teknologi yang digunakan untuk mengevaluasi atau mengukur hasil);
- p. dukungan seluruh pemangku kepentingan.



## B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

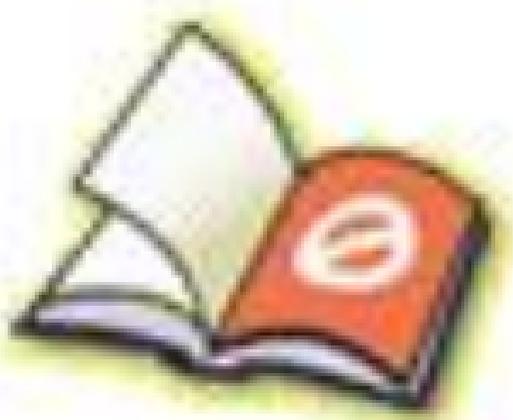
Menurut Terry (1989), faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengambil keputusan sebagai berikut:

1. Hal-hal yang berwujud maupun tidak berwujud. Hal yang berwujud seperti data, sumber daya yang dimiliki, kompetensi karyawan, teknologi yang akan digunakan, dan lain-lain. Hal yang tidak berwujud seperti *issue*, citra, kabar burung, dan berbagai faktor eksternal yang tidak dapat dijelaskan keberadaannya tetapi dipercaya adanya.
2. Aspek rasional dan emosional dalam pengambilan keputusan. Aspek rasional adalah segala sesuatu yang sifatnya masuk akal dan sangat nyata keberadaannya. Aspek emosional adalah segala sesuatu yang bersifat psikologis, yang keberadaannya hanya ada pada *mind* dan perasaan. Seluruhnya hanya dapat dirasakan tetapi sulit dinyatakan dalam bentuk angka dan kata-kata.
3. Visi, misi, dan tujuan organisasi. Setiap proses pengambilan keputusan hendaknya selalu mengarah pada visi, misi, dan tujuan organisasi atau perusahaan. Setiap keputusan yang dibuat harus mendasarkan pada tiga hal itu. Dengan kata lain, seluruh visi, misi, dan tujuan merupakan payung berbagai kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, sehingga dalam proses pengambilan keputusan hendaknya selalu dipayungi oleh ketiga hal tersebut.
4. Pengambilan keputusan selalu berorientasi pada organisasi, bukan kepentingan pribadi, atau kepentingan orang lain. Penjelasan hal ini sangat terkait dengan penjelasan sebelumnya, bahwa dalam proses pengambilan keputusan hendaknya selalu berorientasi pada kepentingan organisasi bukan kepentingan diri sendiri. Ketika kepentingan diri sendiri (pimpinan) yang menonjol, maka sudah dapat dipastikan, perusahaan akan segera oleng dan gulung tikar, karena dikangkangi oleh orang yang serakah, ingin selalu berkuasa, berpengaruh, dan seluruh idenya harus menjadi keputusan organisasi.
5. Dalam pengambilan keputusan hendaknya selalu berangkat dari banyak alternatif, karena jarang sekali ada satu pilihan yang memuaskan. Setiap pilihan pasti mengandung berbagai kelebihan dan kelemahan, sehingga para pengambil keputusan hendaknya jeli dan sensitif terhadap berbagai kelemahan keputusan yang akan diambil.
6. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental yang harus diubah menjadi tindakan fisik. Dengan berbagai pertimbangan

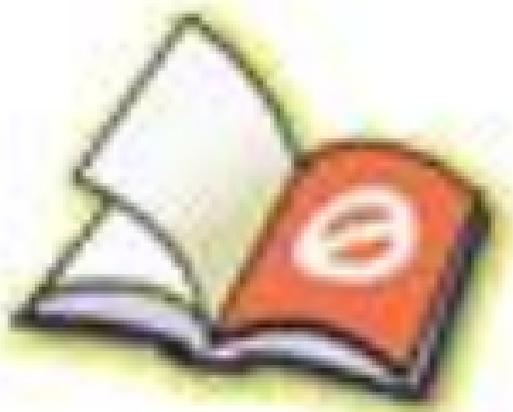




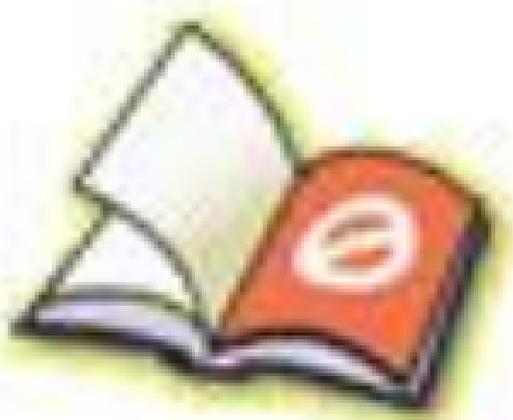
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



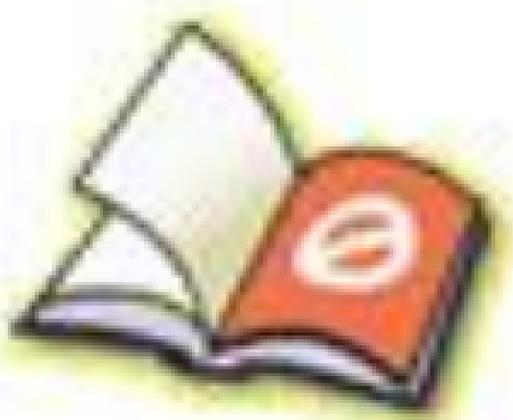
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



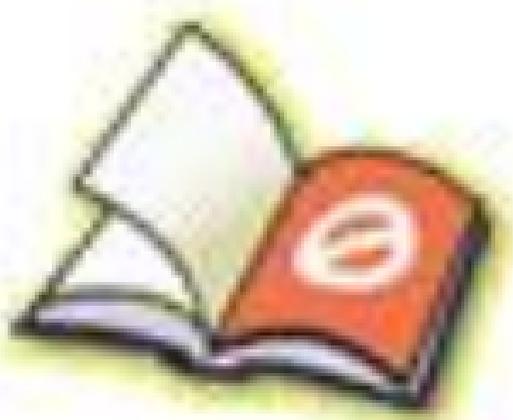
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



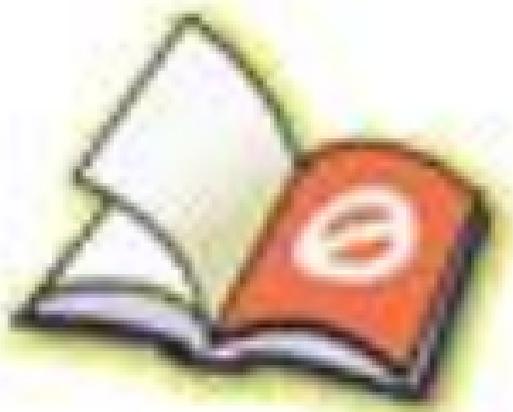
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



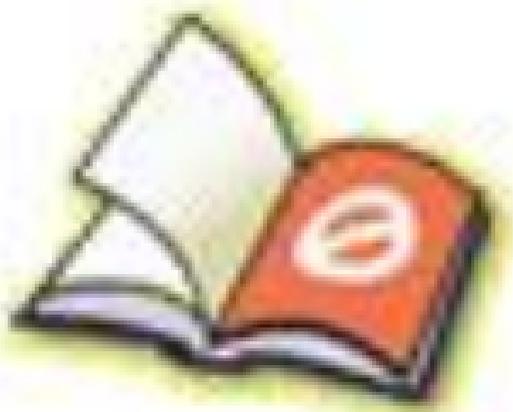
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



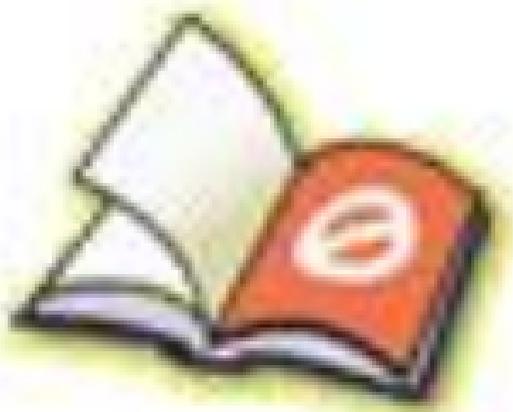
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



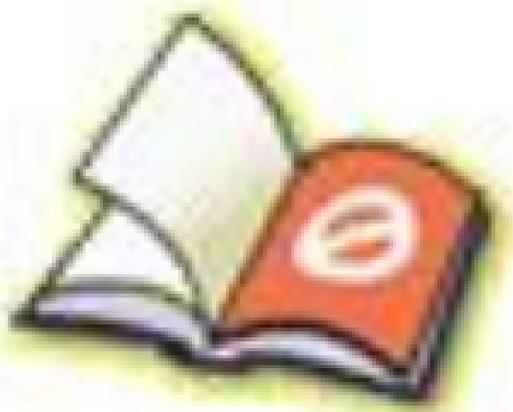
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



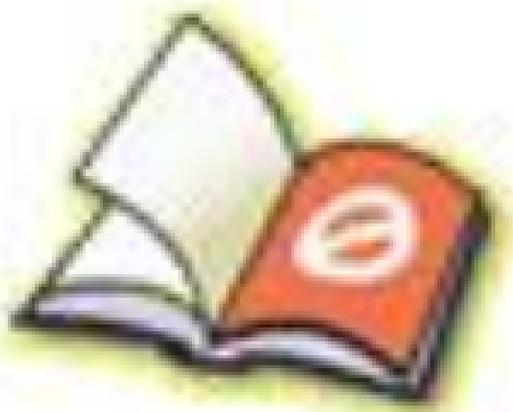
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



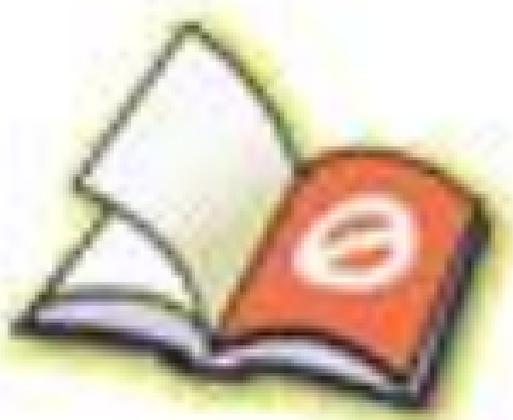
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



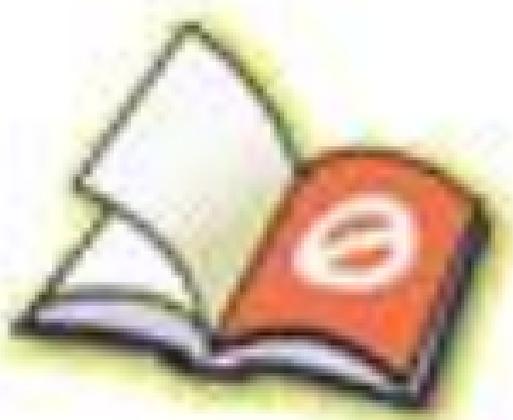
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



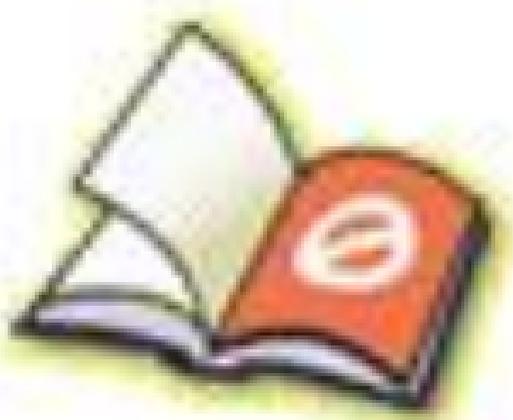
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



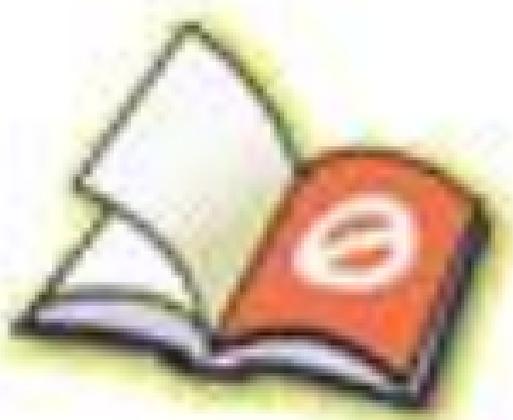
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



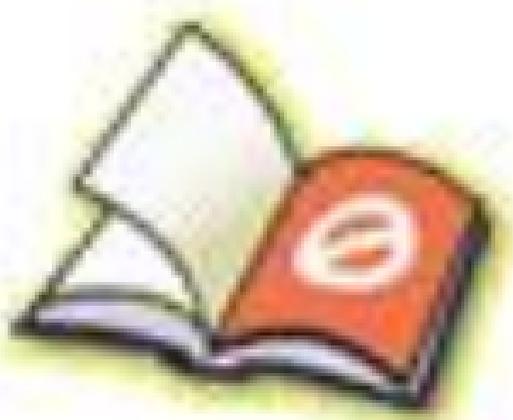
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



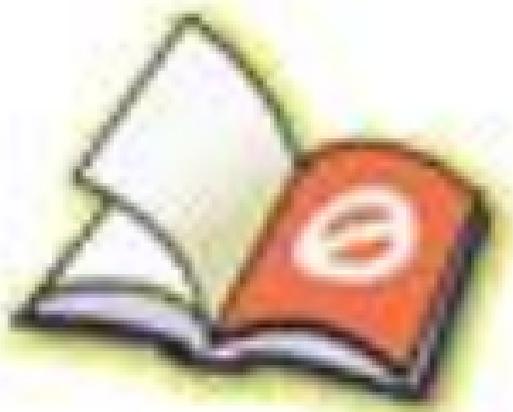
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



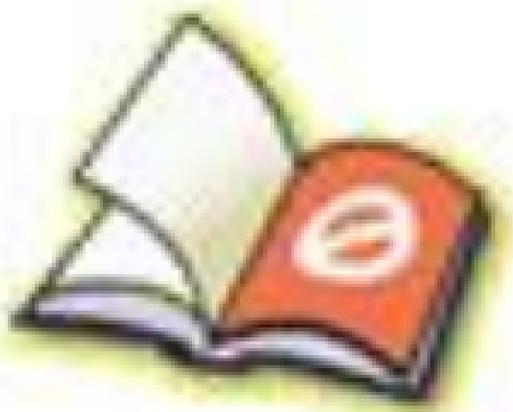
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



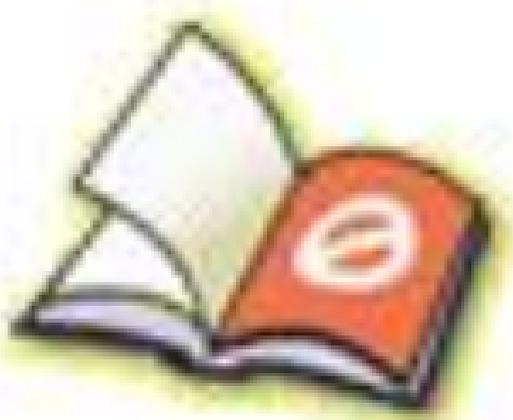
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



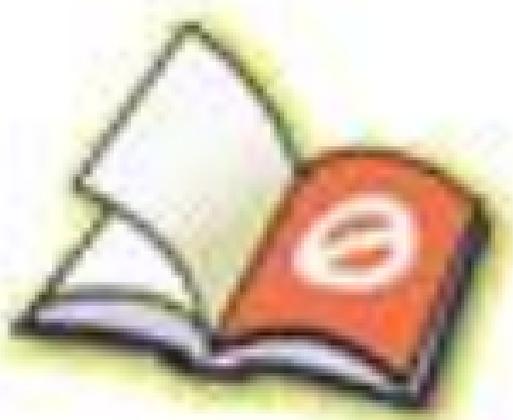
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



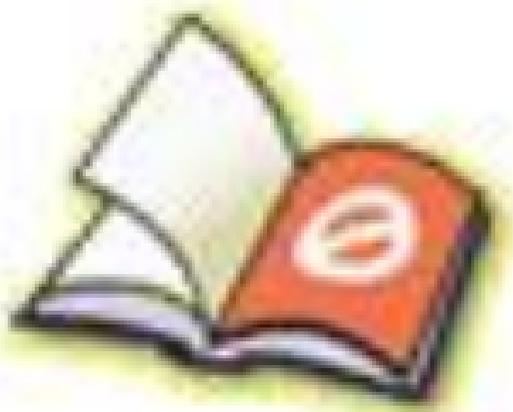
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



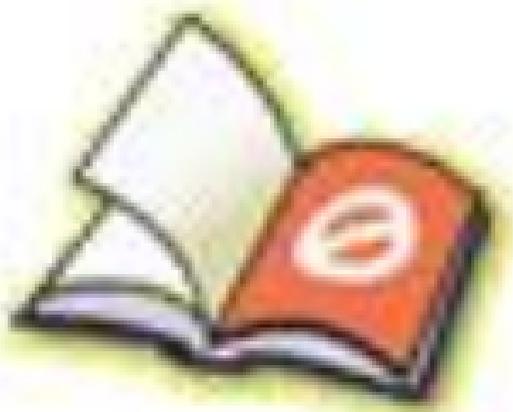
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



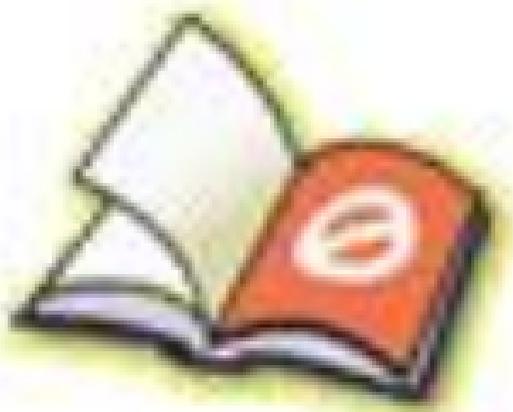
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



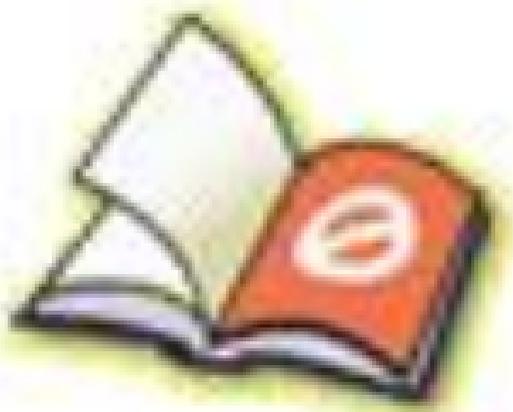
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



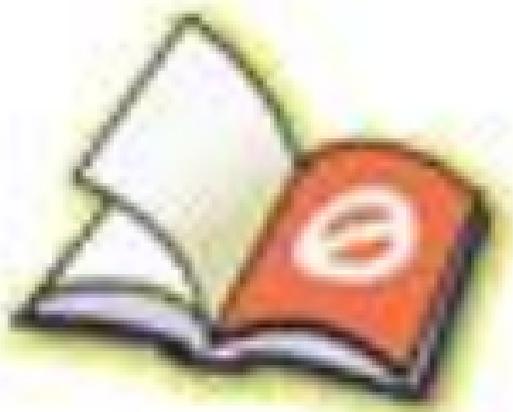
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



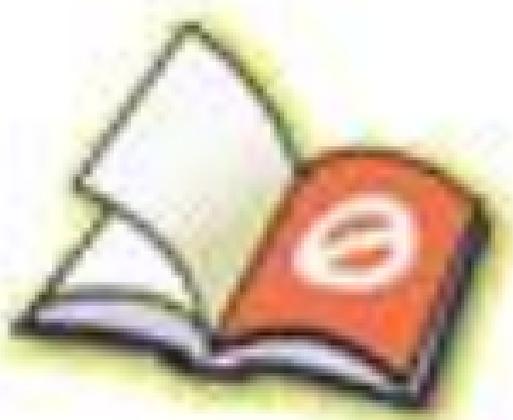
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



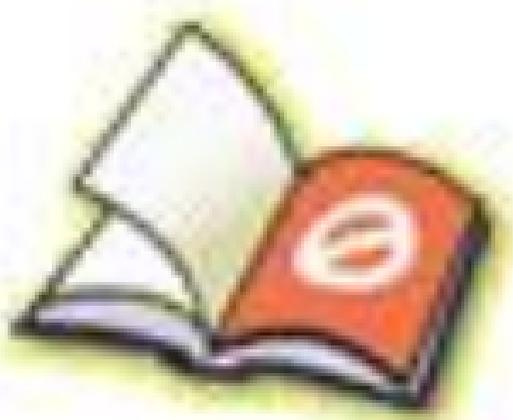
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



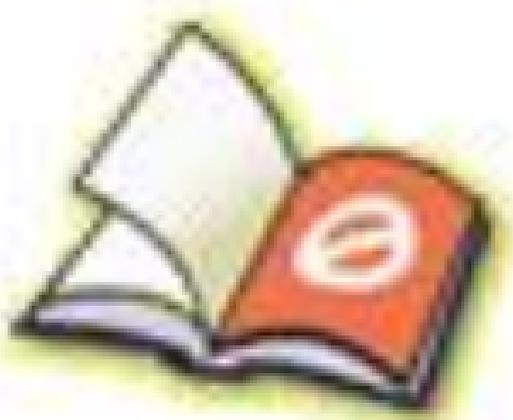
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



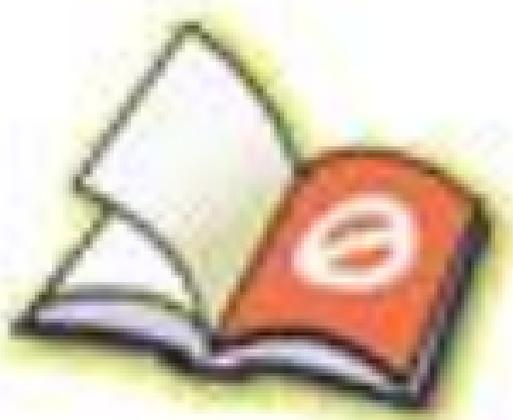
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



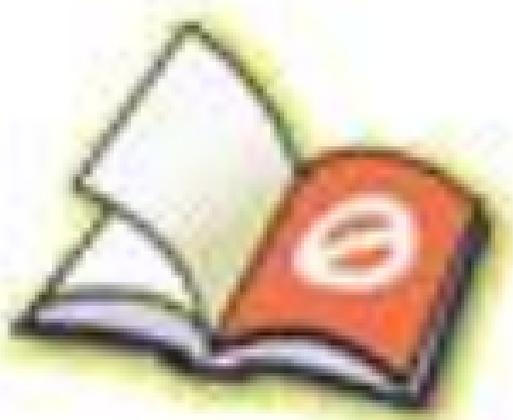
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



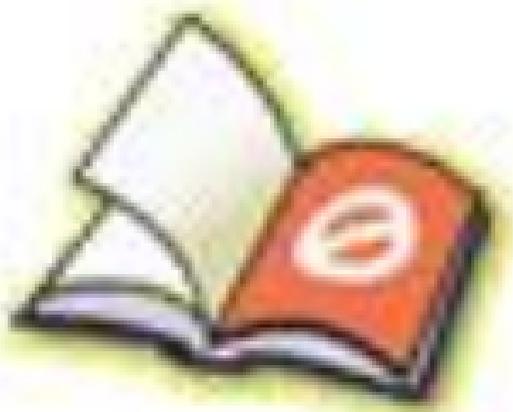
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



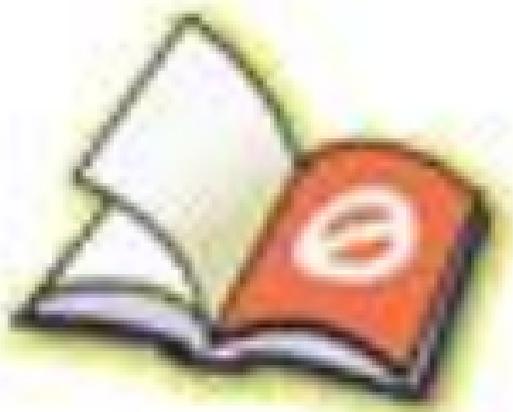
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



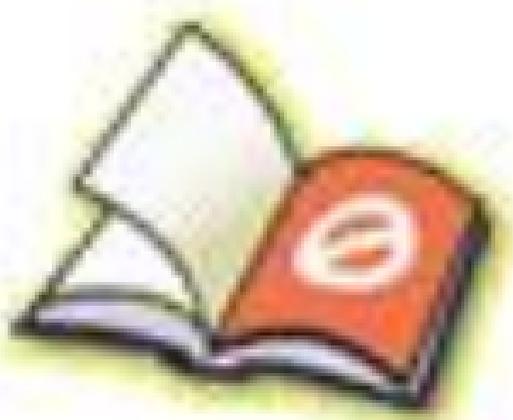
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



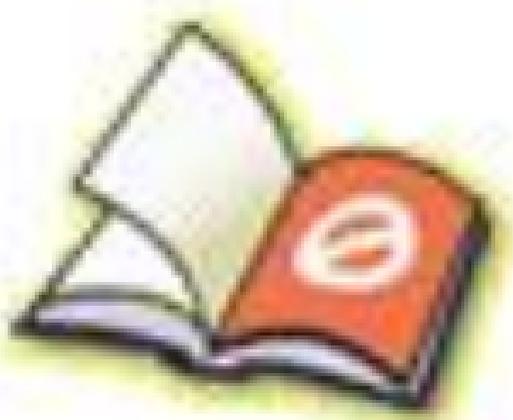
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



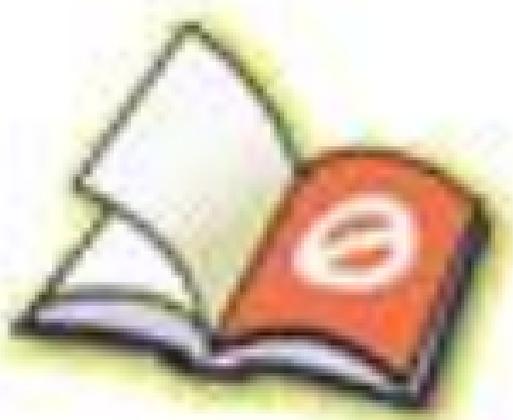
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



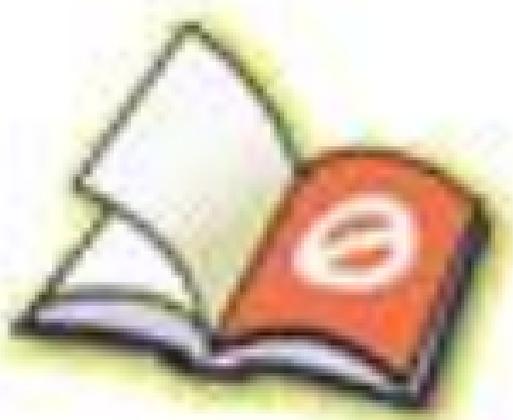
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



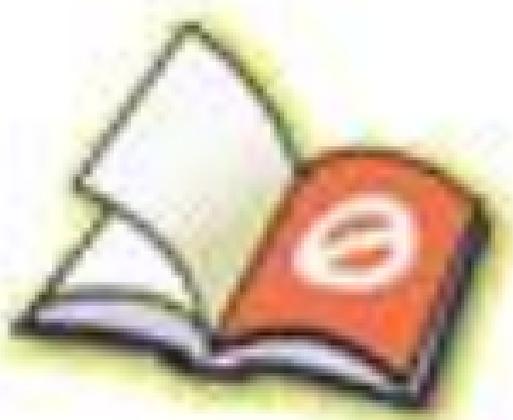
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



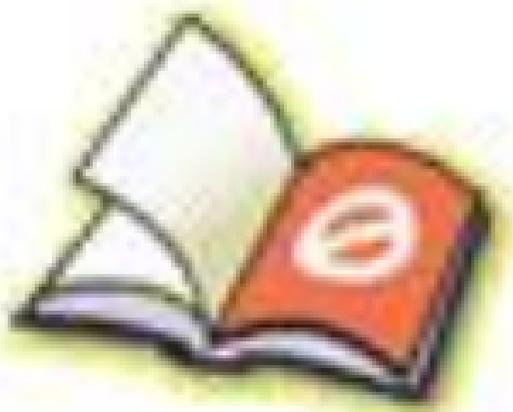
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



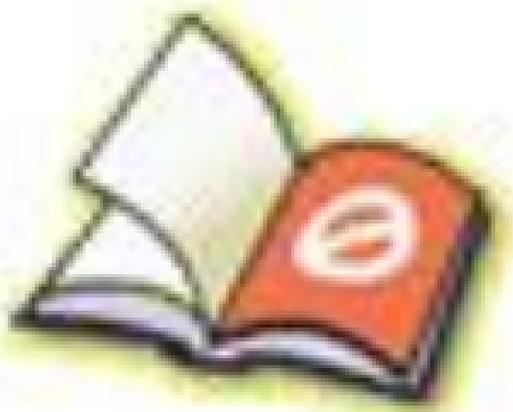
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



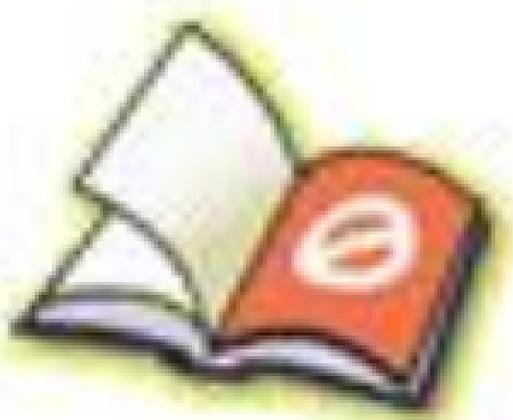
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



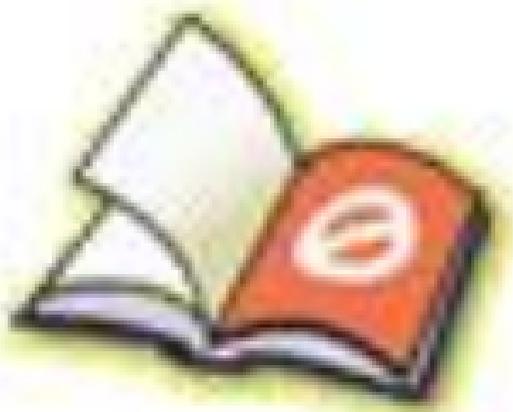
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



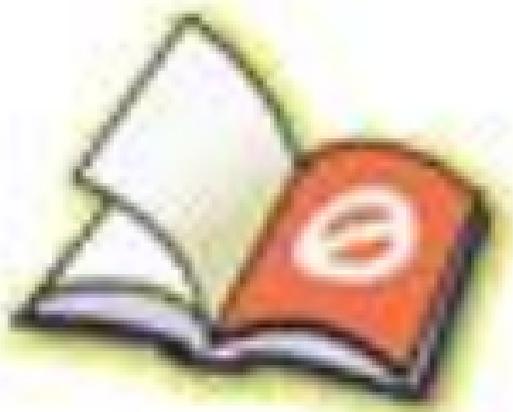
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



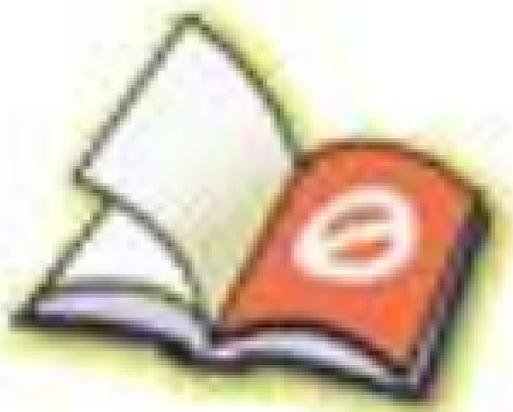
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



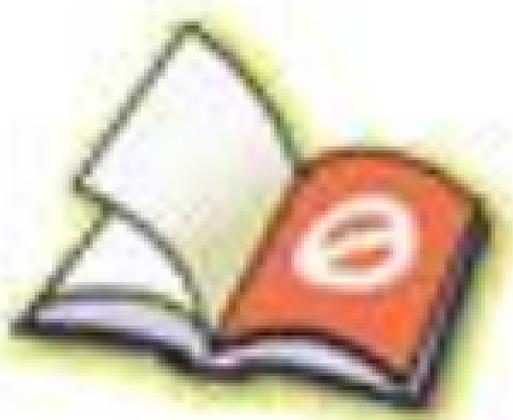
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



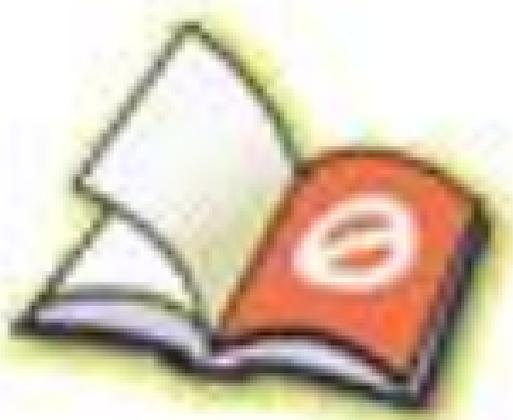
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



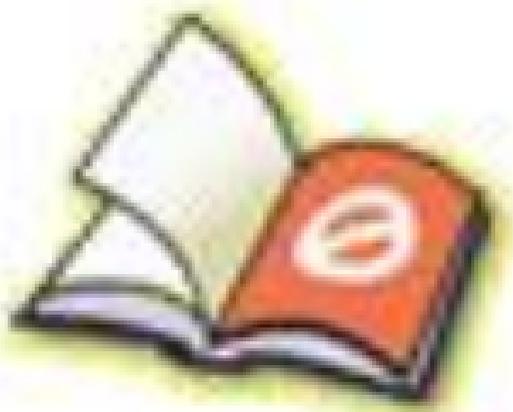
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



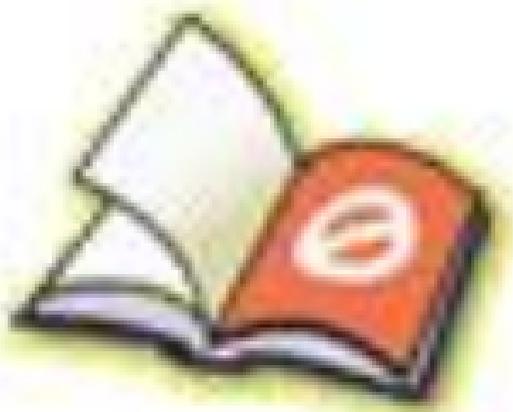
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



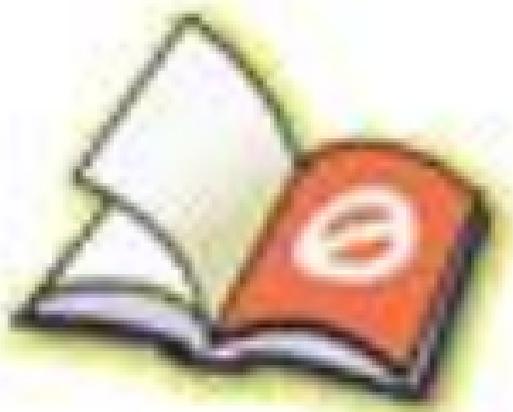
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



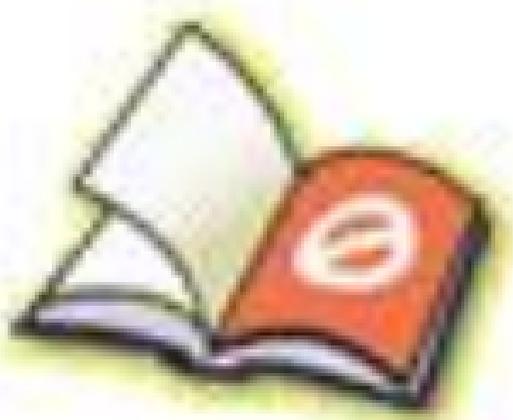
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



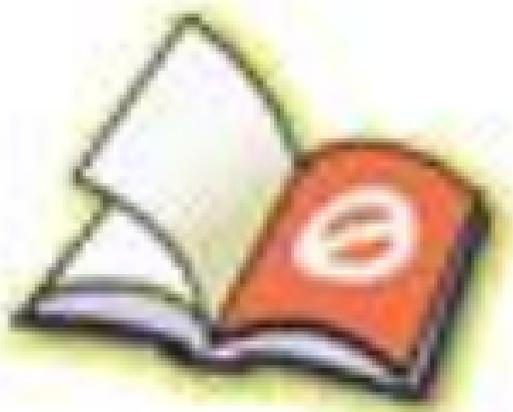
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



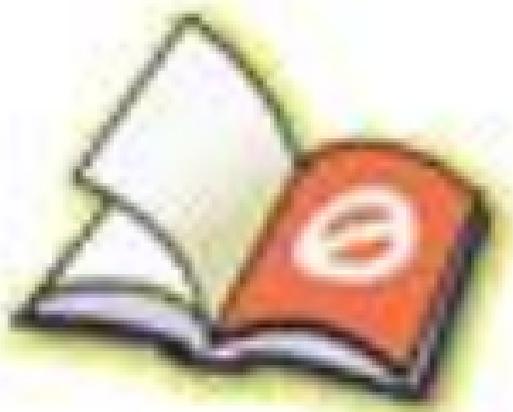
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



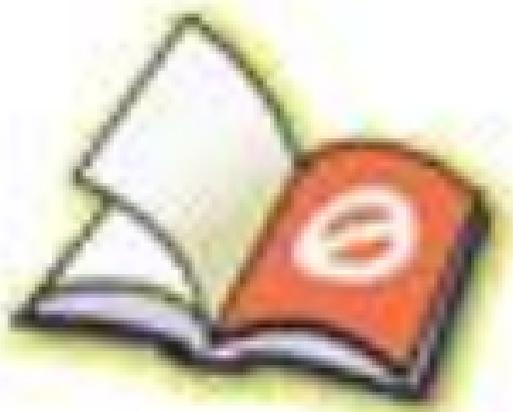
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



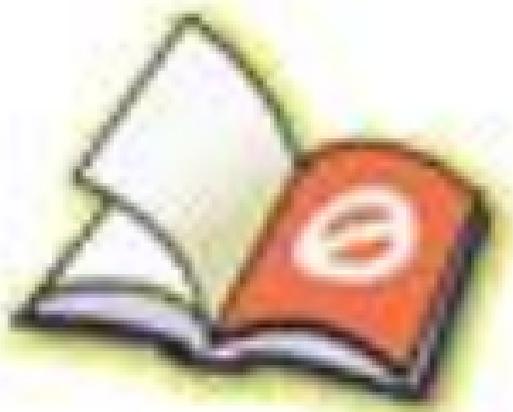
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



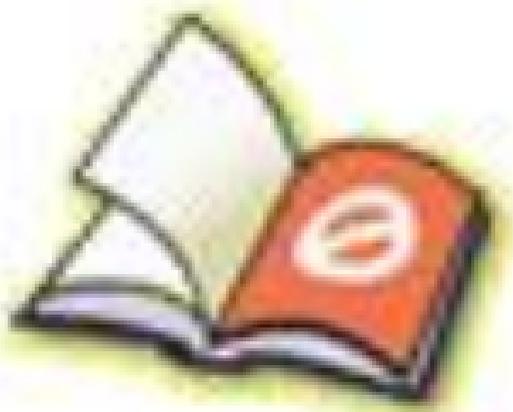
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



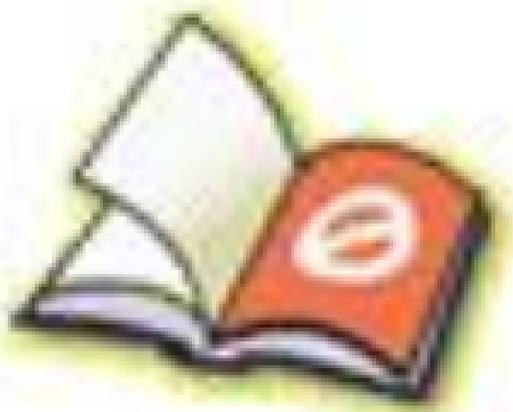
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



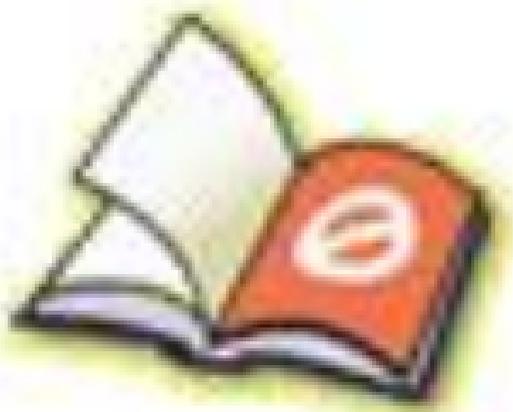
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



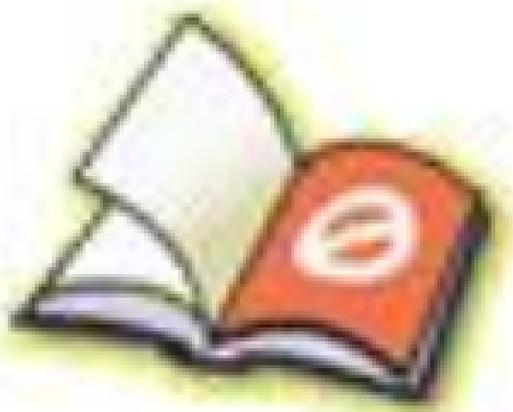
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



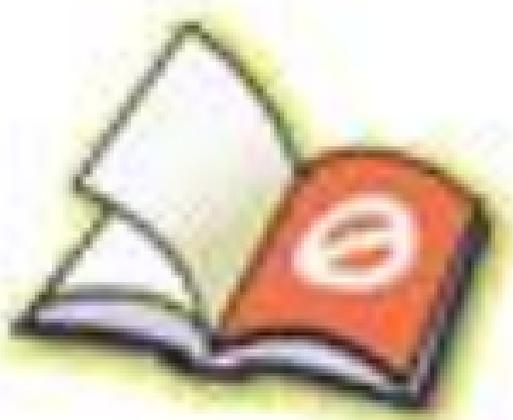
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



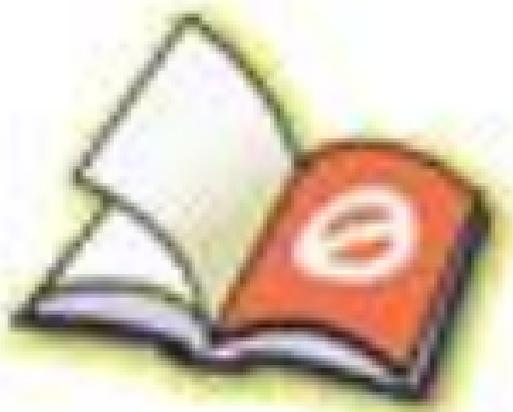
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



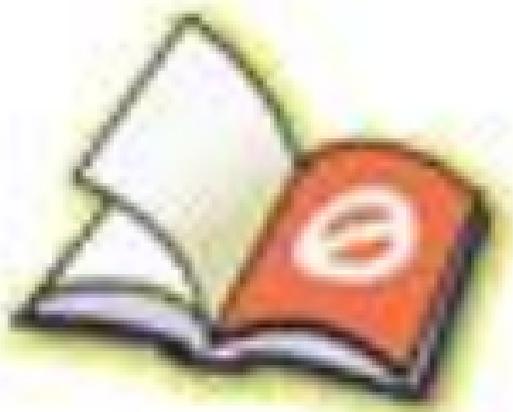
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



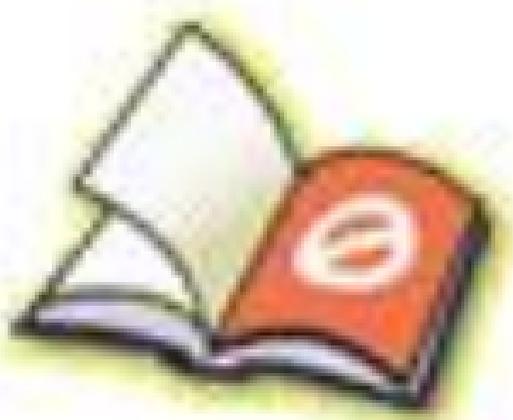
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



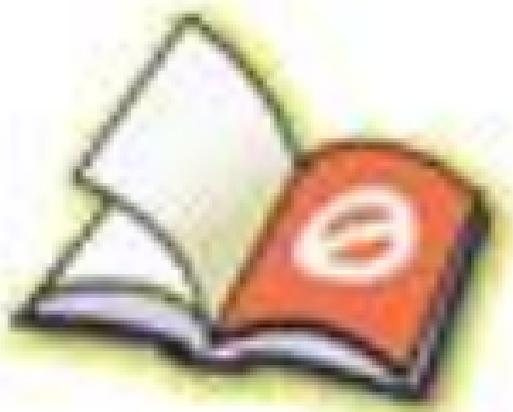
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



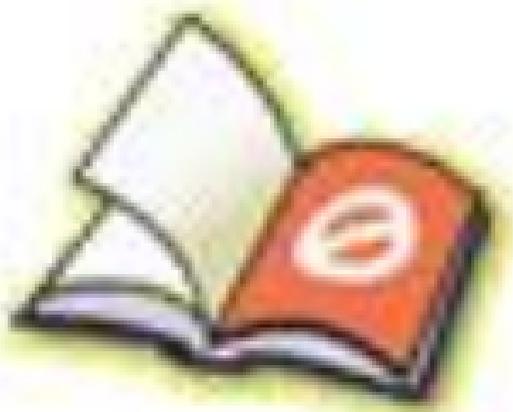
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



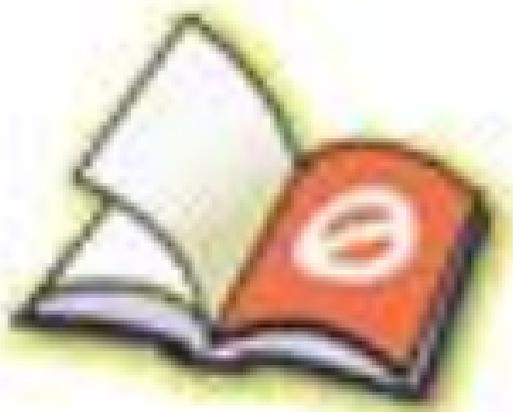
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



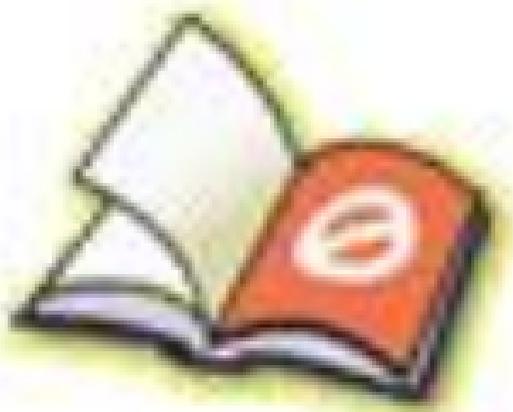
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



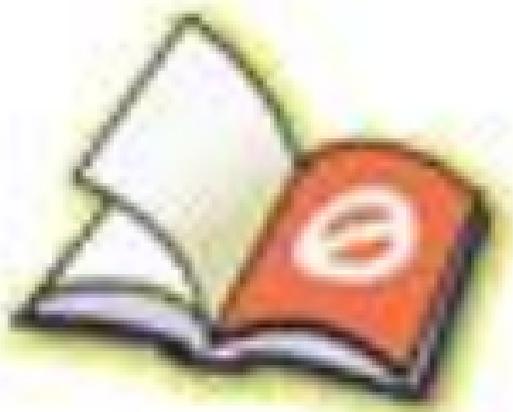
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



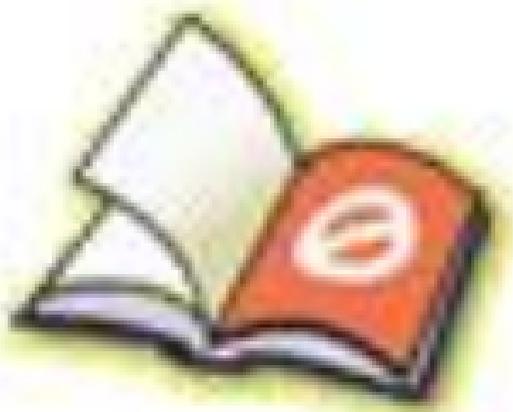
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



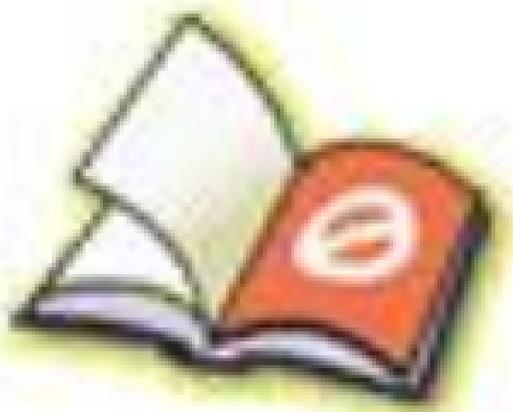
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



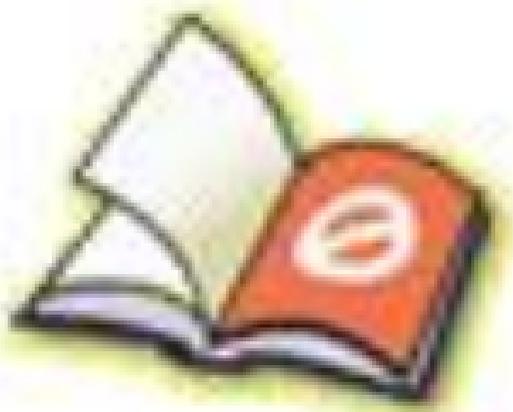
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



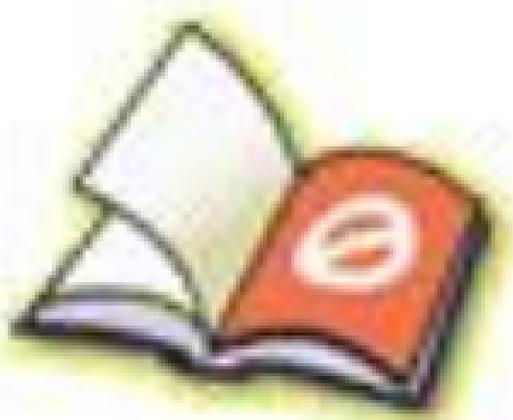
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



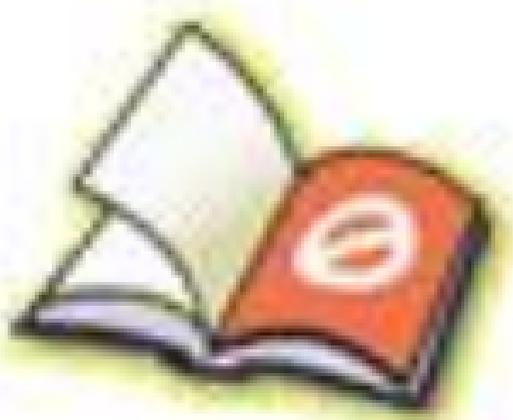
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



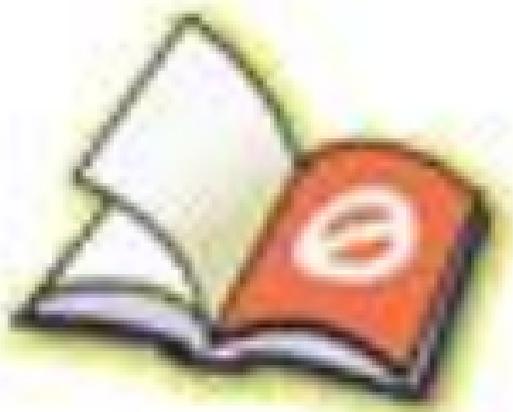
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



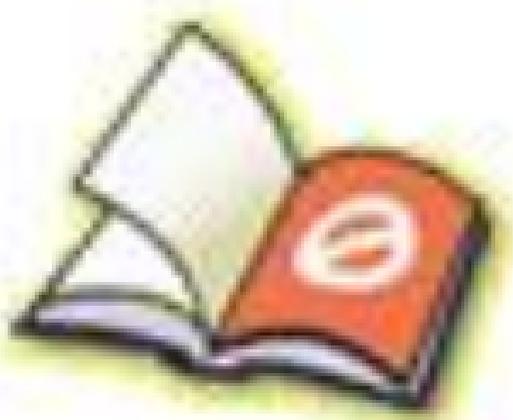
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



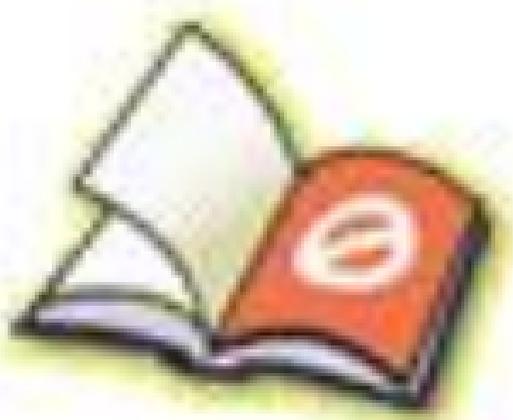
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



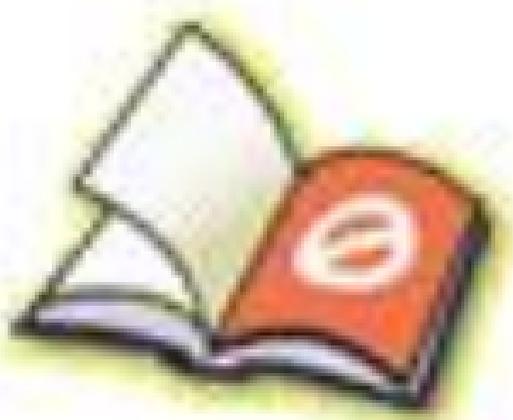
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.