

BAB 2

LANDASAN TEORI dan KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis & Jackson (2006, p3), Manajemen Sumber Daya Manusia—SDM (*human resource—HR management*) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah bidang yang telah mengalami banyak perkembangan sejak permulaannya pada tahun 1900-an. Manajemen SDM dimulai sebagai sebuah operasi administratif yang berhubungan dengan penggajian, riwayat karyawan, dan pengaturan kunjungan sosial (2006, p41).

Ada lima prinsip pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia (Fathoni, 2006, p9), yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur, serta mekanisme kerja, yang bertalian dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis.

3. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
4. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi semua anggota organisasi yang terlibat untuk mencapai tujuan.
5. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam diri setiap anggota ditambah dengan ketakwaan dan keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Unsur Manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya (Hasibuan, 2007, p10).

Menurut Hasibuan (2007, pp12-13), komponen manajemen SDM pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas :

- a. Karyawan Operasional, adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

- b. Karyawan Manajerial, adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

3. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin atau manajer adalah termasuk manajer personalia, karena tugasnya mengatur personel yang menjadi bawahannya.

Perkembangan Manajemen SDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan Manajemen SDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan Manajemen SDM didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis, dan sosial (Hasibuan, 2007, p15).

Dalam mempelajari Manajemen SDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu (Hasibuan, 2007, pp17-20) :

1. Pendekatan Mekanis

Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Dalam hal ini, seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja.

2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis (*paternalistic approach*), manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan

diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Misalnya, diberikan pinjaman uang serta didirikan toko sehingga karyawan dapat membeli kebutuhannya secara kredit.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi/perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar. Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi/perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta terjadi interaksi yang baik di antara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan di antara sesama karyawan.

Manajemen SDM terdiri atas beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi. Selain itu, semua manajer yang memiliki tanggung jawab SDM harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal—hukum, politik, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi—ketika menyampaikan aktivitas ini. Berikut adalah tinjauan singkat tujuh aktivitas SDM (Mathis-Jackson, 2006, pp43-46):

- Perencanaan dan Analisis SDM

Manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang memengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki *sistem informasi sumber daya manusia* (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Pentingnya sumber daya manusia dalam daya saing organisasional harus disampaikan juga. Sebagai bagian dari usaha mempertahankan daya saing organisasional, harus ada analisis dan penilaian *efektivitas* SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik

dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

- Peluang Pekerjaan yang Sama (*Equal Employment Opportunity—EEO*)

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) memengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM. Sebagai contoh, rencana SDM yang strategis harus menjamin ketersediaan *perbedaan* individu-individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan *tindakan afirmatif*.

- Pengangkatan Pegawai

Tujuan pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para pekerja, *analisis pekerjaan* merupakan dasar untuk fungsi pengangkatan pegawai. Kemudian, *deskripsi pekerjaan* dan *spesifikasi pekerjaan* dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika *merekrut* para pelamar untuk lowongan pekerjaan. Proses *seleksi* berhubungan dengan pemilihan individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi tersebut.

- Pengembangan SDM

Dimulai dengan *orientasi* karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi *pelatihan keterampilan pekerjaan*. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya *pelatihan ulang* yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong *pengembangan* semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. *Perencanaan karier* menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang di dalam organisasi tersebut. Menilai bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya merupakan fokus dari *manajemen kinerja*.

- Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui *gaji*, *insentif*, dan *tunjangan*. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem *upah* dan *gaji* dasar mereka. Selain itu, *program insentif* seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya *tunjangan*, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

- Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Melalui fokus mengenai *kesehatan* yang lebih luas, manajemen SDM dapat membantu karyawan yang mengalami penyalahgunaan obat dan masalah lain melalui *program bantuan karyawan* untuk mempertahankan karyawan yang sebenarnya berkinerja memuaskan. Program *peningkatan kesehatan* yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas. Selain itu, *keamanan* tempat kerja menjadi lebih penting, sebagai akibat dari jumlah tindak kekerasan yang meningkat di tempat kerja.

- Hubungan Karyawan dan Buruh / Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, *hak karyawan* harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-*update kebijakan dan prosedur* SDM sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan. Dalam beberapa organisasi, *hubungan serikat pekerja / manajemen* harus disampaikan dengan baik juga.

Lingkungan yang dihadapi oleh manajemen SDM merupakan lingkungan yang menantang. Beberapa perubahan signifikan yang dihadapi manajemen SDM adalah sebagai berikut (Mathis-Jackson, 2006, p46):

1. Perubahan-perubahan ekonomi dan teknologi
2. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja
3. Pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap
4. Persoalan-persoalan demografi
5. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga
6. Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi

2.1.2. Motivasi

Menurut Fathoni (2006, p132), motivasi berasal dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam diri untuk melaksanakan sesuatu (gerak), sedangkan motivasi artinya sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif. Sedangkan motif sumber daya manusia menunjukkan arah dan tujuan tertentu yang dilakukan oleh manusia untuk berperan memastikan bahwa manusia tersebut menuju dan bergerak ke arah yang telah ditentukan. Motivasi secara singkat dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar maju melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang menggerakkannya.

Peran motivasi kerja dalam menggerakkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah membuat manusia untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara menggerakkan arah tertentu kepada tenaga kerja sampai pada tujuan yang telah ditentukan. Kekuatan

motivasi yang ada dalam diri manusia bisa ditimbulkan oleh dorongan yang ada dari dalam dirinya dan lingkungan. Sedangkan aspek lainnya adalah faktor pemeliharaan budaya dan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Peterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut (Hasibuan, 2007, p142).

a. *The Desire to Live* (keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

b. *The Desire for Positon* (keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

c. *The Desire for Power* (keinginan akan kekuasaan)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

d. *The Desire for Recognition* (keinginan akan pengakuan)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status social, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.

Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2007, p146).

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

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

Menurut Mathis & Jackson (2006, pp115-117), teori-teori motivasi diklasifikasikan/dikelompokkan atas :

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Dalam teori ini, Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow yang terkenal terdiri atas : (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, (3) kebutuhan akan kebersamaan dan kasih sayang, (4) kebutuhan akan penghargaan, dan (5) kebutuhan akan aktualisasi diri.

b. Teori Motivasi / Higiene Herzberg

Teori motivasi/higiene Frederick Herzberg mengasumsikan bahwa sekelompok faktor, *motivator* (prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan), menyebabkan tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi. Akan tetapi, *faktor-faktor higiene* (hubungan antarpersonal, administrasi / kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, dan kondisi kerja) dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Implikasi penelitian Herzberg terhadap manajemen dan praktik SDM adalah orang mungkin tidak termotivasi

untuk bekerja lebih keras walaupun manajer mempertimbangkan dan menyampaikan faktor-faktor higiene dengan hati-hati untuk menghindari ketidakpuasan karyawan. Herzberg menyarankan bahwa hanya motivator yang membuat para karyawan mencurahkan lebih banyak usaha dan dengan demikian meningkatkan kinerja karyawan.

c. Teori Ekuitas sebagai Motivator

Ekuitas didefinisikan sebagai keadilan yang dirasa dari apa yang dilakukan seseorang dibandingkan dengan apa yang diterima seseorang. Pandangan individu mengenai nilai adil sangatlah penting untuk hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja karena pengertian seseorang atas ekuitas adalah sebuah pertukaran dan proses perbandingan. Pengertian ketidakadilan muncul ketika proses perbandingan menghasilkan ketidakseimbangan antara masukan dan hasil.

d. Teori Harapan

Teori ini menyatakan bahwa individu mendasarkan keputusan tentang perilaku mereka pada harapan mereka bahwa satu perilaku atau perilaku pengganti lainnya cenderung menimbulkan hasil yang dibutuhkan atau diinginkan. Tiga aspek sangat penting dari hubungan perilaku-hasil adalah sebagai berikut :

- *Harapan Usaha-Kinerja* merujuk pada keyakinan para karyawan bahwa bekerja lebih keras akan menghasilkan kinerja. Apabila orang tidak percaya bahwa bekerja lebih keras menghasilkan kinerja, usaha mereka mungkin berkurang.
- *Hubungan Kinerja-Penghargaan* mempertimbangkan harapan individu bahwa kinerja yang tinggi benar-benar akan menghasilkan penghargaan. Hubungan kinerja-penghargaan mengindikasikan bagaimana kinerja efektif yang instrumental atau penting membuahkan hasil yang diinginkan.
- *Nilai Penghargaan* merujuk pada seberapa bernilainya penghargaan bagi karyawan. Satu faktor yang menentukan kesediaan para karyawan untuk

mengerahkan usahanya adalah tingkat sampai mana mereka menilai penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

2.1.3. Faktor Eksternal

Didapat dari hasil akses internet (http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=453), faktor / sumber eksternal tidak selalu harus kita pahami berupa stimulan yang menurut kita enak. Orang bisa menjadikan keadaan eksternal, entah itu enak atau tidak enak, sebagai motivator. Ada orang yang bekerja di perusahaan kecil (*small company*) yang serba terbatas fasilitasnya dan jarang dikunjungi pemiliknya. Kondisi ini ia jadikan sebagai motivator untuk mengasah mental kewirausahaan (*entrepreneurship mentality*). Sudah banyak alumni perusahaan kecil yang punya perusahaan sendiri.

Jadi, apa sebenarnya yang memotivasi seseorang? Kalau konteksnya adalah individu, motivasi itu sumbernya adalah inteprestasi (tafsiran kita pada keadaan eksternal kita). Keadaan eksternal yang tidak menguntungkan bisa menjadi sumber motivasi sejauh kita bisa menciptakan tafsiran-tafsiran yang memotivasi. Keadaan eksternal yang bagus, katakanlah kita menerima banyak stimulan positif dari kantor, akan memotivasi sejauh kita bisa menciptakan tafsiran-tafsiran yang memotivasi.

Faktor Eksternal, yang berasal dari luar individu yang mendorong atau memotivasi individu dalam mengembangkan kemampuannya antara lain :

1. Kebijakan dan administrasi

Didapat dari hasil akses internet (http://www.damandiri.or.id/file/samsudinunair_bab2.pdf), Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai

subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap karyawan, melalui partisipasi, para karyawan akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan dan kreativitas untuk memecahkan persoalan.

2. Lingkungan kerja

Untuk mencoba menilai mengapa seorang karyawan mungkin tidak berkinerja ke suatu tingkat yang anda yakini ia mampu, periksalah lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung. Apakah karyawan itu mempunyai alat, peralatan, bahan, dan pasokan yang memadai; apakah karyawan itu mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan, rekan sekerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung untuk bekerja, cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan kerja, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik, dan sebagainya? Jika tidak, kinerja akan terganggu (Robbins, 2001, p233).

Menurut Sastradipoera (2006, p112), bahwa lingkungan di mana sumber daya manusia itu bekerja atau bertugas mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, lingkungan tempat mereka bekerja haruslah kondusif agar mereka bekerja atau bertugas dengan memuaskan.

3. Kompensasi yang memadai

Menurut Notoatmodjo (2003, p123), Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena karyawan sebagai sumber daya manusia organisasi tersebut telah memberikan jasanya yang besar

terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari hasil-hasil penelitian, meskipun kompensasi bukan hanya berupa materi atau uang, namun bentuk gaji sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja.

4. Adanya penghargaan atau prestasi

Nilai penghargaan merujuk pada seberapa bernilainya penghargaan bagi karyawan. Satu faktor yang menentukan kesediaan para karyawan untuk mengerahkan usahanya adalah tingkat sampai mana mereka menilai penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Manajer harus menyelidiki besarnya keinginan akan penghargaan yang diberikan atas kinerja. Meskipun keterampilan dan penghargaan atas kinerja sangatlah tinggi, karyawan mungkin tidak menghargai penghargaan tersebut. Penghargaan harus berdasarkan pada apa yang dihargai oleh para karyawan, bukan apa yang dihargai oleh para manajer (Malthis & Jackson, 2006, pp117-118).

Menurut Sastradipoera (2006, p95), Keadilan, kelayakan, dan ketulusan atasan dalam memberikan penghargaan kepada bawahan yang menunjukkan kinerja yang baik akan menjadi pendorong yang kuat. Oleh karena itu, manajemen perlu membangun budaya yang menghargai kinerja bawahan, bukan hanya budaya kerja.

2.1.4. Faktor Internal

Faktor Internal, yang berasal dari dalam diri individu yang mendorong atau memotivasi individu dalam mengembangkan kemampuannya antara lain :

1. Keinginan dan harapan pribadi

Keinginan adalah hasrat seseorang yang sungguh-sungguh; kebutuhan seseorang yang amat sangat; dorongan nafsu yang ditujukan kepada sesuatu yang nyata (Sastradipoera, 2006,p92). Menurut Winarti (2007, p113), Orang yang ingin mencapai potensi lebih tinggi harus melihat secara serius pada tempat yang ia masuki.

Pertama-tama harus ada keinginan dari diri kita sendiri untuk terus menerus mengembangkan diri. Kedua harus ada keinginan untuk menerima tanggung jawab yang lebih tinggi. Orang yang ingin maju adalah orang yang memahami kemajuan, itu harus dibina dan diarahkan secara teratur.

2. Tingkat pendidikan dan ilmu pengetahuan

Didapat dari akses internet (<http://ronawajah.wordpress.com/2007/06/04/keragaman-perilaku-karyawan/>), Tingkat pendidikan seseorang dapat dilihat dari penguasaan pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam penguasaan bidang ilmu tertentu. Dalam hal ini kecerdasan intelektualnya (misalnya dalam hal menggunakan rumus-rumus matematika) akan diikuti oleh sikap menghadapi permasalahan dan keterampilan menganalisis, dan mencari alternatif pendekatan masalah. Semakin tinggi penguasaan derajat intelektualitasnya maka semakin terbuka kemampuannya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Sedangkan tingkat pengetahuan seseorang terkait dengan kompetensi dalam pekerjaannya. Pengetahuan yang dikuasai tidak terbatas pada bidang ilmu-ilmu "keras" tetapi juga "lunak" misalnya pengetahuan tentang komunikasi, inisiatif, kreativitas, dan konflik. Selain itu, penguasaan pengetahuan tentang emosional dan spiritual dinilai penting. Semakin tinggi tingkat pemahaman seseorang (terhadap ilmu-ilmu *keras* dan *lunak*) maka semakin tinggi daya inovatif dan produktifitas kerjanya.

3. Kebutuhan

Kebutuhan adalah setiap kekurangan yang dirasakan seseorang yang berlawanan dengan kesejahteraannya. Seseorang membutuhkan makanan karena lapar, membutuhkan minuman karena kehausan, dan membutuhkan pakaian karena kedinginan (Sastradipoera, 2006, p92).

Menurut Winarti (2007, p7), dengan memahami kebutuhan (*need*) pada diri kita maka dengan sendirinya kita dapat memahami apa dan bagaimana serta siapa diri kita sebenarnya. Menurut Abraham Maslow, kebutuhan manusia itu dikelompokkan menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi yang lebih tinggi. Urutan Hirarki kebutuhan tersebut adalah :

- a. Kebutuhan dasar (biologis), seperti sandang, pangan, jasmani dan badaniah
- b. Kebutuhan akan rasa aman
- c. Kebutuhan akan kasih sayang
- d. Kebutuhan akan harga diri
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

4. Kemampuan

Menurut Robbins (2001, pp50-52), bahwa semua orang mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam hal kemampuan yang membuatnya relatif unggul atau rendah dibandingkan orang-orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Dari sudut pandang manajemen, masalahnya bukanlah apakah orang-orang berbeda dalam hal kecakapannya atau tidak. Mereka berbeda! Masalahnya adalah mengetahui bagaimana orang-orang yang kemampuannya berbeda dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik. Apakah arti kemampuan itu? Seperti istilah yang kami gunakan, kemampuan merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor :

- a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan Intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman (*comprehension*) verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan ingatan. Suatu tinjauan-ulang yang saksama terhadap bukti memperlihatkan bahwa tes-tes yang menilai kemampuan verbal, numeris, ruang, dan perseptual merupakan peramal yang sah (*valid*) terhadap kemampuan pekerjaan pada semua tingkat pekerjaan. Jadi tes yang mengukur dimensi kecerdasan yang khusus merupakan peramal yang kuat dari kinerja.

b. Kemampuan Fisik

Merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa.

Pekerjaan-pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda-beda terhadap orang dan bahwa orang memiliki kemampuan yang berbeda. Oleh karena itu, kinerja karyawan ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan, bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta dari pekerjaan itu.

Kemampuan dipengaruhi oleh proses belajar. Apabila karyawan tidak mempunyai kemampuan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, maka pekerjaan tersebut tidak akan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Sebaliknya, jika karyawan mempunyai kemampuan yang cukup, maka tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik.

2.1.5. Faktor Penghambat

Menurut Winarti (2007, p22), Pengetahuan Anda mengenai diri Anda yang diperoleh dari introspeksi, umpan balik, maupun pemeriksaan psikologis akan membawa Anda pada konsekwensi pilihan. Pilihan berkisar apakah Anda mau mengembangkan diri dengan menggunakan kemampuan dan kreativitas, atau memilih untuk lebih bersikap pasrah dan menerima saja keadaan Anda sekarang tanpa upaya perbaikan. Apapun pilihan Anda, tentunya disertai konsekwensi, dan konsekwensi merupakan tanggung jawab Anda. Upaya pengembangan diri memang tidak selalu mulus kendatipun anda memiliki motivasi yang kuat. Sehubungan itu, maka terdapat beberapa hambatan dalam pengembangan (potensi) diri.

Berikut ini. faktor-faktor yang menghambat individu dalam mengembangkan kemampuannya:

1. Faktor lingkungan

Lingkungan di sini tentu dalam arti yang luas, termasuk fasilitas yang diperlukan bagi dimungkinkannya suatu aktivitas dilaksanakan. Kalau lingkungan dimana program itu berlangsung, tidak mendukung, maka program ini tidak berhasil membangun motivasi yang kuat dalam individu. Ada cukup banyak tempat di mana seseorang sangat termotivasi untuk melakukan suatu aktivitas terdorong oleh sikap dasarnya yang memang mau melakukannya, namun lama-kelamaan menjadi tidak efektif karena berbagai kendala lingkungan menghadangnya (Atosokhi, Wulandari, dan Babari, 2003, pp219-220).

2. Faktor waktu

Didapat dari hasil akses internet (<http://www.purwakarta.go.id/wacana.php?beritaID=21>), Setiap orang dapat mempelajari pengetahuan apapun sampai batas yang tinggi asal diberi waktu yang cukup disamping syarat – syarat lain. Yang menjadi persoalan

disini adalah apakah seseorang rela untuk mengorbankan waktu yang begitu banyak agar mencapai tingkat penguasaan tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut diatas, tersirat bahwa salah satu penunjang dan mungkin yang menjadi penghambat adalah masalah pemberian dan penggunaan waktu.

3. Faktor dalam diri individu

Munculnya keragu-raguan dalam diri seseorang akan kemampuannya untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau aktivitas yang disebabkan hilangnya kepercayaan diri seseorang. Seringkali seseorang mencari-cari atau mengajukan alasan yang tidak masuk akal untuk menghindari masalah yang mereka hadapi. Itu mungkin sangat menyenangkan dan mungkin kadang-kadang dapat menentramkan hati, tetapi alasan-alasan sungguh dapat menghambat orang, tidak termotivasi untuk mencapai sasarannya. Seseorang yang percaya diri adalah seorang yang percaya pada kemampuannya untuk melakukan sesuatu tugas tertentu dan mencoba untuk mengubah kemampuan yang dirasakan menjadi hasil yang nyata (Atosokhi, Wulandari, dan Babari, 2003, pp222-223).

4. Faktor imbalan atau balasan yang diberikan

Seseorang melakukan suatu aktivitas karena adanya suatu imbalan yang akan diterima. Imbalan berperan penting dalam memotivasi seseorang. Banyak orang mau dan dengan sungguh-sungguh melakukan sesuatu termotivasi oleh imbalan yang bakal mereka terima sesudahnya. Semakin imbalan itu penting bagi mereka, motivasi mereka untuk mengejanya semakin besar pula. Imbalan yang dimaksud di sini bukan hanya dalam bentuk uang, melainkan dalam banyak bentuk lain, seperti pengakuan, penghargaan, pembebasan, penguasaan, dan sebagainya (Atosokhi, Wulandari, dan Babari, 2003, p219). Menurut Hasibuan (2007, p122), Imbalan harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang

berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

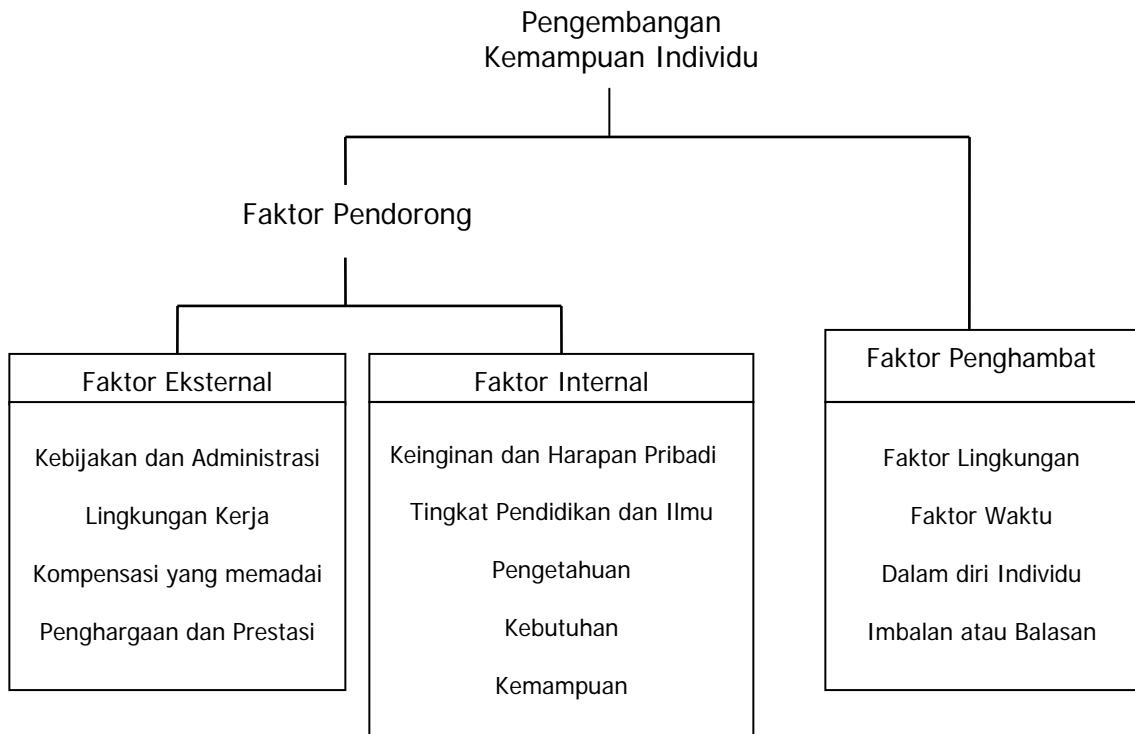
- Asas Adil

Asas adil disini bukan berarti setiap karyawan menerima imbalan yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

- Asas Layak dan Wajar

Imbalan yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya imbalan berdasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

2.2. Kerangka Pemikiran



2.3. Uji Validitas Dan Reliabilitas

Dalam menganalisis data, hal pertama yang dilakukan adalah pengumpulan data. Data yang terkumpul kemudian di edit yaitu mencermati setiap kuesioner / jawaban yang disampaikan dan membuat tabel untuk masing-masing jawaban. Benar tidaknya tergantung kepada baik tidaknya instrumen pengumpulan data yang antara lain harus memenuhi dua syarat yaitu validitas dan realibilitas.

2.3.1. Uji Validitas

Menurut Rochaety, Tresnati, dan Latief (2007, p57), Validitas merupakan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Semakin tinggi validitas suatu alat tes,

maka alat tes tersebut semakin mengenai pada sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Jadi, validitas menunjuk kepada ketepatan dan kecermatan tes dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan makna dan tujuan diadakannya tes tersebut.

Dalam penggunaannya uji validitas dipakai untuk menguji apakah instrumen penelitian (pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner) sudah layak dan representatif (agar tidak melenceng) untuk pertanyaan yang jawabannya tidak pasti, dimana tiap persepsi respondennya dapat berbeda-beda seperti pada pertanyaan yang jawabannya : setuju, cukup, atau tidak setuju. Maka sifat jawaban yang dapat diukur dalam uji validitas dapat menggunakan skala Likert (ada range, misal setuju dengan bobot 3, cukup dengan bobot 2, dan tidak setuju dengan bobot 1). Skala yang lainnya adalah skala Guttman (jawaban yang hanya ya atau tidak saja). Penggunaan skala juga harus bersifat tetap sepanjang uji, maka setiap pertanyaan yang diuji harus memiliki jawaban yang sudah seragam dari awal sampai akhir (Lab Statistik Binus, 2005, p52).

Validitas yang dilakukan dapat dengan dua cara (2005, pp52-53):

- One Short Method

Yaitu dengan melihat berdasarkan koefisien korelasi pada r tabel dari setiap pertanyaan yang ada. Dimana apabila korelasi $> r$ tabel maka dinyatakan valid.

- Berdasarkan Variabel

Yaitu variabel-variabel pertanyaan masing-masing dikelompokkan lebih dahulu dalam variabel yang mewakilinya. Maka yang akan diukur korelasinya adalah yang antar variabel perwakilan tersebut. Bila variabel kelompok / perwakilan tersebut $>$ dari r produk moment (tabel r) maka dapat dinyatakan valid.

2.3.2. Uji Reliabilitas

Menurut Rochaety, Tresnati, dan Latief (2007, pp49-50), Realibilitas artinya adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki realibilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliabel). Realibilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Kadang-kadang reliabilitas disebut juga sebagai karakter utama instrumen pengukuran yang baik, keterpercayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi dan stabilitas instrumen penelitian dengan menggunakan koefisien Cronbach Alpha. Instrumen dianggap reliabel apabila Cronbach Alpha $> 0,6$.