



KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI

Desi Kristanti, SE., MM
Ria Lestari Pangastuti, SE., MM

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI

Desi Kristanti, SE., MM
Ria Lestari Pangastuti, SE., MM



KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI

Author :

Desi Kristanti, SE., MM

Ria Lestari Pangastuti, SE., MM

Layouter :

Nurul Khasanah

Ahlan Tulaska

Editor :

Nurul Azizah

Design Cover :

Azizur Rachman

copyright©2019 Penerbit Media Sahabat Cendekia

Pondok Maritim Indah Blok PP-7, Balas Klumprik,

Wiyung, Kota Surabaya 60222

Telp. 0881-3223-878

penerbitmsc@gmail.com

Anggota IKAPI No. 228/JTI/2019

ISBN : 978-623-7373-29-2

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin

tertulis dari Penerbit

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta

- 1) Setiap orang yang dengan atau tanpa hak melakukan pelanggaran terhadap hak ekonomi yang sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan ancaman pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah)
- 2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap orang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap orang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000 (empat miliar rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan pada Allah SWT atas karunia dan kesempatan yang telah diberikan, sehingga buku yang berjudul “**Kiat-kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi**” ini dapat diselesaikan.

Perusahaan perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin untuk menghadapi persaingan saat ini, perusahaan harus mampu memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sebuah Perusahaan harus dapat memiliki produktivitas yang baik untuk memenuhi target perusahaan yang sudah ditetapkan. Kinerja karyawan yang baik dengan etos kerja yang tinggi akan membantu perusahaan untuk dapat memenuhi target perusahaan tersebut dan membantu perusahaan memperoleh keuntungan, sedangkan bila kinerja karyawan menurun dan buruk maka akan merugikan perusahaan tersebut.

Dalam buku ini penulis membahas tentang disiplin dan motivasi kerja. Jika disiplin kerja baik dan motivasi kerja baik maka kinerja yang dihasilkan juga akan baik. Menurut Hasibuan (2013) seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi apabila memenuhi kriteria berdasarkan sikap, norma, dan tanggung jawab. Kriteria berdasarkan sikap mengacu pada mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan. Kriteria ber-

dasarkan norma terkait peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan. Kriteria berdasarkan tanggung jawab merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan.

Penulis berharap penyusunan buku ini dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan kita. Penulis menyadari buku ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat berharap saran dari berbagai pihak. Kiranya buku ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi dunia pendidikan.

Kediri, 06 Agustus 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II DISIPLIN KERJA	5
A. Pengertian Disiplin Kerja	5
B. Jenis-Jenis Disiplin Kerja	7
C. Aspek dan Indikator Disiplin Kerja.....	8
D. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	9
BAB III MOTIVASI KERJA	13
A. Pengertian Motivasi Kerja	13
B. Tujuan Motivasi Kerja.....	14
C. Asas Motivasi.....	15
D. Metode Motivasi	16
E. Teori Motivasi	17
F. Model Motivasi	23
G. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	25
H. Cara Meningkatkan Motivasi Kerja.....	29
BAB IV KINERJA KARYAWAN	31
A. Pengertian Kinerja Karyawan.....	31
B. Pengukuran Kinerja Karyawan	34

C. Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan.....	34
D. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan	35
E. Karakteristik Kinerja Karyawan	37
F. Indikator Kinerja Karyawan	37
G. Standar Kinerja	38
H. Penilaian Kinerja.....	39
BAB V KIAM-KIAM MENOPTIMALKAN KINERJA	
KARYAWAN	49
DAFTAR PUSTAKA	55
TENTANG PENULIS.....	61

BAB I

PENDAHULUAN

Perusahaan perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin untuk menghadapi persaingan saat ini, perusahaan harus mampu memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Perusahaan harus dapat memiliki produktivitas yang baik untuk memenuhi target perusahaan yang sudah ditetapkan. Kinerja karyawan yang baik dengan etos kerja yang tinggi akan membantu perusahaan untuk dapat memenuhi target perusahaan tersebut dan membantu perusahaan memperoleh keuntungan, sedangkan bila kinerja karyawan menurun dan buruk maka akan merugikan perusahaan tersebut.

Dalam buku ini penulis membahas tentang disiplin dan motivasi kerja. Jika disiplin kerja baik dan motivasi kerja baik maka kinerja yang dihasilkan juga akan baik. Menurut Hasibuan (2013) seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi apabila memenuhi kriteria berdasarkan sikap, norma, dan tanggung jawab. Kriteria berdasarkan sikap mengacu pada mental dan

perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan. Kriteria berdasarkan norma terkait peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan. Kriteria berdasarkan tanggung jawab merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan.

Motivasi merupakan dorongan, keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari diri manusia untuk berbuat atau untuk melakukan sesuatu (Wursanto, 2005:301). Menurut Simamora (2002:21) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dengan adanya motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan di dalam perusahaan maka akan dapat berpengaruh signifikan kepada kinerja karyawan.

Menurut McClelland dalam (Putro Anggoro Yogi Nanang, 2017) mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh virus mental mengatakan, (Mangkunegara, 2005) seorang karyawan dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila, didalam dirinya memiliki: (1) *need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi) yaitu merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standart kesempatan dalam seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu (2) *need for affiliation* (kebutuhan berafiliasi) yaitu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain (3) *need for power* (kebutuhan kekuatan) yaitu merupakan kebutuhan untuk

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

menguasai dan mempengaruhi situasi orang lain agar menjadi dominan dan pengontrol. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Disiplin kerja dan motivasi kerja karyawan dan akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan berpengaruh terhadap produktivitas sebuah perusahaan. Perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik bila pengelolaan karyawan dalam kedisiplinan dan motivasi terhadap karyawan dikelola dengan sebaik-baiknya.

BAB I PENDAHULUAN

BAB II

DISIPLIN KERJA

A. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004:444).

Setiyawan dan Waridin (2006:101) dalam (B. Agustrian, 2015), menyebutkan ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

1. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi ketepatan waktu datang dan pulang kerja, memanfaatkan waktu yang ada untuk melaksanakan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi tingkat output dan input dihasilkan.

3. Kompensasi yang diperlukan meliputi : *recovery* kinerja
4. Lokasi tempat tinggal ke tempat kerja
5. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja karyawan. Menurut Rivai (2004:444) dalam (Putro Anggoro Yogi Nanang, 2017):

1. Disiplin *retributive* (*retributive discipline*) yaitu berusaha membuat peraturan hukuman bagi tidak patuh terhadap aturan.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha memberikan mengkoreksi tindakan disiplin pada karyawan.
3. Perspektif hak-hak individu perspektif (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan kedisiplinan.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Riva (2004:444) dalam (B. Agustrian, 2015), juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disiplin, yaitu:

1. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan kedisiplinan.
2. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

Disiplin kerja akan berpengaruh besar pada kinerja perusahaan. Ketika tingkat disiplin kerja suatu perusahaan itu tinggi maka diharapkan karyawan akan bekerja lebih baik, sehingga

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

produktivitas perusahaan meningkat. Selain itu disiplin kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja semaksimal mungkin.

B. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut Moekizat (2002), terdapat dua jenis disiplin kerja, yaitu:

1. **Self imposed discipline**, yaitu disiplin yang dipaksakan diri sendiri. Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang ada pada hakikatnya merupakan suatu tanggapan spontan terhadap pimpinan yang cakap dan merupakan semacam dorongan pada dirinya sendiri artinya suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan keinginan kelompok.
2. **Command discipline**, yaitu disiplin yang diperintahkan. Disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara-cara menakutkan untuk memperoleh pelaksanaan dengan tindakan yang diinginkan yang dinyatakan melalui kebiasaan, peraturan-peraturan tertentu. Dalam bentuknya yang ekstrem *command discipline* memperoleh pelaksanaannya dengan menggunakan hukum.

Menurut Handoko (2001), terdapat empat bentuk disiplin kerja, yaitu:

1. **Disiplin Preventif**. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.
2. **Disiplin Korektif**. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.
3. **Aturan Kompromi Panas**. Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai

ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas.

4. **Disiplin Progresif.** Disiplin progresif adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan.

C. Aspek dan Indikator Disiplin Kerja

Menurut Robinns (2005), terdapat tiga aspek disiplin kerja, yaitu:

a. Disiplin waktu

Disiplin waktu di sini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

b. Disiplin peraturan

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketaatan karyawan dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan.

c. Disiplin tanggung jawab

Salah satu wujud tanggung jawab karyawan adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

Sedangkan menurut Sutrisno (2009), terdapat empat indikator disiplin kerja, yaitu:

1. **Taat terhadap aturan waktu.** Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
2. **Taat terhadap peraturan perusahaan.** Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. **Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.** Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
4. **Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan.** Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

D. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2002), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti. Seorang Pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun

tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin sesuai dengan sangsi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

7. Sangsi

Sangsi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sangsi hukuman yang semakin berat, karyawan

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

BAB II DISIPLIN KERJA

BAB III

MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:18), motivasi adalah kondisi (*energy*) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri/pihak lain (*external motivation*).

Motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu, jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (Munandar, 2010). Motivasi merupakan pemberian atau penimbulkan motif, dan hal atau keadaan yang menimbulkan motif, jadi motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, dimana kuat atau lemahnya

motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecil prestasi (Wexley dan Yukl dalam As'ad, 2002).

Motivasi adalah karakteristik psikologis pada aktifitas manusia untuk memberi kontribusi berupa tingkat komitmen seseorang termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu untuk mencapai keinginan. Aktifitas yang dilakukan adalah aktifitas yang bertujuan agar terpenuhi keinginan individu. Menurut Siagian (2011), mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Sementara Robbins (2008) mengatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Motivasi kerja merupakan suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan atau pekerja agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab (Hasibuan, 2008). Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

B. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2004) tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut :

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan
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 kesejahteraan karyawan
9. Mempertimbangkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
10. Mengefisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

C. Asas Motivasi

Menurut **Hasibuan (2004)**, ada lima asas motivasi meliputi:

1. Asas Mengikut Sertakan

Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya meningkat.

2. Asas Komunikasi

Maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang akan dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Asas Pengakuan

Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika

mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas serta melaksanakan tugas- tugas itu dengan baik. Dalam pendelegasian, manajer harus menyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha untuk memenuhi kebutuhan- kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

D. Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi menurut **Hasibuan (2004)**, yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

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

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang kondusif, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

E. Teori Motivasi

Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong maupun menggerakkan seseorang untuk bekerja dan motivasi ini bertolak belakang dari kebutuhan yang belum terpenuhi. Di bawah ini beberapa teori motivasi sebagai berikut:

1. Hierarki kebutuhan dari Maslow

- a. *Physiological needs* (Kebutuhan Fisiologis), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
- b. *Safety and Security needs* (Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan), yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. *Affiliation or Acceptance Needs* (Kebutuhan Sosial), yaitu kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri sendiri di tempat terpencil. Dia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
- d. *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan Atas Penghargaan atau Prestise), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya 3 prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.
- e. *Self Actualization* (Aktualisasi diri), yaitu kebutuhan akan ak-

tualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

2. Teori dua faktor dari Herzberg:

a. *Hygiene Factor* (Faktor Pemeliharaan)

Adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau faktor-faktor ekstrinsik. Berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan. Faktor-faktor ini meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kapasitas pekerjaan, mobil dinas, dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* atau faktor higienis).

b. *Motivator factor* (Faktor Motivator)

Adalah faktor-faktor utama yang berhubungan langsung dengan isi pekerjaannya atau faktor-faktor intrinsik. Faktor ini dapat mendorong orang untuk bekerja lebih baik yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi individu.

3. Teori X dan teori Y

Menurut **McGregor**, teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

Teori X mengasumsikan sifat manusia/karyawan sebagai berikut:

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.
2. Umumnya karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambing hitamkan orang lain.
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam mengawasi pekerjaannya.

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

4. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan dengan ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Teori Y mengasumsikan sifat manusia / karyawan sebagai berikut:

1. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
2. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.
3. karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. McGregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

4. *McClland Achievement motivation theory*

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

1. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
2. Harapan keberhasilannya, dan
3. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:
 - a. Kebutuhan Akan Prestasi (*Need for Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Hal ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhannya.

- b. Kebutuhan Akan Afiliasi (*Needs for Affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Hal ini akan merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

- a. kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*Sense of Belonging*).
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*Sense of Importance*).
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*Sense of Achievement*).

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense of Participation*).

Seseorang akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

c. Kebutuhan Akan Kekuasaan (*Needs for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Hal ini akan merangsang dan memotivasi gairah karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, agar mereka termotivasi untuk bekerja giat.

5. Teori Pengharapan (*expectancy*) dari Vroom

Teori pengharapan menyatakan bahwa, sebelum kita mengeluarkan upaya yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan, kita akan mempertimbangkan tiga isu pokok, yaitu:

- a. *Effort performance expectancy*, yaitu penilaian kita tentang probabilitas bahwa upaya kita akan menghasilkan unjuk kerja yang diharapkan.
- b. *Performance outcome expectancy*, yaitu penilaian kita tentang probabilitas bahwa unjuk kerja kita akan memberikan hasil atau *outcome* tertentu.
- c. *Valence*, yaitu penilaian kita tentang nilai dan hasil atau imbalan yang kita peroleh.

6. Teori Penguatan (*reinforcement*)

Teori penguatan didasarkan atas konsep yang disebut *law of effect*, yang menyatakan bahwa perilaku yang memunculkan konsekuensi yang bersifat positif atau menyenangkan cenderung akan diulangi dan perilaku dengan konsekuensi negatif atau tidak menyenangkan kemungkinan kecil untuk diulangi.

Teori penguatan menyatakan bahwa perilaku kita dapat dijelaskan oleh konsekuensi-konsekuensi yang timbul dari perilaku tersebut. Dengan kata lain, konsekuensi dari perilaku seseorang pada situasi tertentu akan mempengaruhi perilakunya di masa yang akan datang pada situasi yang sama.

7. Teori Keseimbangan (Equity Theory)

Setiap orang yang memasuki dunia kerja mengharapkan hasil (*outcome*) yang diterima sesuai dengan yang telah diberikannya untuk organisasi (*input*) dan dengan yang telah diterima orang lain di lingkungan kerjanya atau di organisasi lain. *Outcome* merupakan *reward* yang diterima seperti gaji, jabatan, penghargaan, dan lain-lain.

Sedangkan input berupa apa yang diberikan atau kontribusi individu terhadap organisasi seperti tingkat pendidikan, usaha yang diberikan, pengalaman, dan lain-lain.

Sehubungan dengan hal di atas, seseorang dapat merasakan atau mempersepsi tidak adanya keseimbangan bila dibandingkan dengan orang lain dalam lingkungan kerjanya. Bila seseorang mempersepsi adanya *inequity* (ketidak seimbangan), akan timbul suatu tindakan untuk mendapatkan keseimbangan yang dirasakan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa seseorang merasa tidak enak menghadapi suatu ketidakseimbangan.

Perilaku yang mungkin terjadi bila seseorang merasakan *innequity* adalah:

- a. Mengurangi tingkat usaha atau tidak memberikan usaha yang maksimal dalam pekerjaannya (mengurangi input)
- b. Keluar dari pekerjaan atau pindah kerja, yaitu mencari pekerjaan lain yang dirasakan lebih memberikan *outcome* yang seimbang.
- c. Bila sistem pembayaran yang diterapkan berdasarkan *output* (seseorang dibayar berdasarkan jumlah *output* yang dihasilkan), pegawai dapat meningkatkan output untuk meng-

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

hasilkan pembayaran yang lebih besar dalam usaha mencapai keseimbangan meskipun dengan menurunkan kualitas *output*-nya.

- d. Mengubah persepsi diri, yaitu usaha untuk menenangkan perasaan ketidak seimbangan si individu.
- e. Mengubah persepsi terhadap orang lain. Hal ini bisa saja terjadi karena adanya persepsi bahwa apa yang telah diberikan tidak sesuai dengan yang diterima bila dibandingkan dengan orang lain.
- f. Membuat kelompok acuan, yaitu dengan menyatakan bahwa orang lain pada situasi yang sama juga mengalami hal yang sama.

8. Goal-setting theory

Teori ini mengatakan bahwa mengaktifkan atau mendorong perilaku tertentu terhadap pekerjaan adalah tujuan/sasaran (*goals*), dan proses penentuan tujuan itu sendiri. Menurut teori ini, suatu tujuan yang tidak jelas dan terlalu sulit atau terlalu mudah dan kurang disetujui oleh pelaksana tidak akan memotivasi seseorang. Suatu pekerjaan yang dapat memotivasi adalah pekerjaan yang tingkat kesukarannya sedang, jelas, dan diterima oleh pelaksana.

F. Model Motivasi

Setelah membahas teori motivasi, pada bagian ini kita akan membicarakan berbagai pandangan manajer tentang motivasi yang dicoba dihubungkan dengan tahapan-tahapan pemikiran manajemen. Model tersebut adalah model tradisional, model hubungan manusia, dan model sumber daya manusia . **Rivai (2004)**:

1. Model tradisional

Model motivasi tradisional ini dihubungkan oleh tokoh **Taylor** dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang

sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif. Semakin banyak mereka menghasilkan/mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka. Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para karyawan sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan uang.

2. Model Hubungan Manusiawi

Mayo dan peneliti tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami mereka, dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Sehingga mereka menganjurkan para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengetahui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini, perusahaan mencoba untuk mengetahui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerja. Para karyawan diberi banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model Sumber Daya Manusia

Banyak pendapat yang mengatakan bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Dalam model ini karyawan diberikan suatu kesempatan untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencicipi tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

G. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor dalam lingkungan kerja seseorang dan dapat mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini terdiri dari:

1. Kultur organisasi, seperti norma, nilai dan kenyakinan bersama anggotanya dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi individu.
2. Lingkungan kerja terdekat, seperti sikap, tindakan rekan dan penyelia serta “iklim” yang mereka ciptakan.

Motivasi juga suatu kebutuhan kepuasan dalam proses, artinya saat keinginan seseorang tercapai dari faktor tertentu, orang tersebut akan menggunakan usaha keras untuk mencapai tujuan organisasi (Hong dan Amna, 2011).

Berdasarkan teori motivasi dari Abraham Maslow, indikator motivasi kerja yaitu :

1. Kebutuhan fisik dan biologis (*Physiological Needs*)
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*Safety and Security Needs*)
3. Kebutuhan sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*)
4. Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem or Status Needs*).
5. Aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Menurut Siagian faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu:

a. Karakteristik biografi yang meliputi:

1) Usia

Hal ini sangat penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi dari kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu sebuah keterampilan tugas.

- 2) Jenis kelamin
Karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
 - 3) Status perkawinan
Dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan seorang pegawai yang belum menikah.
 - 4) Jumlah tanggungan
Dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biayanya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.
 - 5) Masa kerja
Dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti; produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.
- b. Kepribadian
Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.
 - c. Persepsi Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pa-

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

da perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.

d. Kemampuan belajar.

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.

e. Nilai-nilai yang dianut.

Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota.

f. Sikap.

Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu. Artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

g. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya.

h. Kemampuan.

Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat teknis, mekanistik dan repetatif, sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berfikir dalam menghadapi masalah.

Menurut teori kaitan imbalan dengan prestasi (Siagian, 2011), motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang internal maupun eksternal, sebagai berikut:

- a. Faktor internal yaitu faktor yang timbul dari dalam diri karyawan antara lain: persepsi, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.
- b. Faktor eksternal yaitu faktor yang timbul dari luar diri karyawan antara lain: jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Interaksi positif antara kedua kelompok tersebut pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

Menurut Herzberg (dalam Munandar, 2010), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- a. Faktor intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing karyawan, berupa:
 - 1) Pekerjaan itu sendiri (the work it self) Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
 - 2) Kemajuan (advancement) Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.
 - 3) Tanggung jawab (responsibility) Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.
 - 4) Pengakuan (recognition) Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
 - 5) Pencapaian (achievement) Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.
- b. Faktor ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

- 1) Administrasi dan kebijakan perusahaan Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- 2) Penyeliaan Tingkat kewajaran penyelia dirasakan yang oleh tenaga kerja
- 3) Gaji kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.
- 4) Hubungan antar pribadi Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.
- 5) Kondisi kerja Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya. Apabila faktor intrinsik tersebut ada, dapat memberi tingkat motivasi yang kuat dan kepuasan dalam diri seseorang, namun jika faktor ini tidak ada, maka menimbulkan rasa ketidakpuasan. Sementara faktor ekstrinsik tersebut ada, tidak perlu memberi motivasi, tetapi jika tidak ada dapat menimbulkan tidak puas.

Menurut Rowland & Rowland (dalam Nursalam, 2002), dalam meningkatkan kepuasan karyawan didasarkan pada faktor-faktor motivasi, yang meliputi:

- a. Keinginan untuk peningkatan.
- b. Percaya bahwa gaji yang didapat sudah mencukupi
- c. Memiliki kemampuan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai yang diperlukan.
- d. Umpan balik.

H. Cara Meningkatkan Motivasi Kerja

Ada dua cara pokok seorang pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja (Munandar, 2010), yaitu:

- a. Bekerja keras Dengan memaksakan tenaga kerja untuk bekerja keras atau dengan memberikan ancaman, dapat membuat tenaga kerja, kalau tidak dapat menghindarkan diri dari situasi yang mengancam tersebut, akan bekerja keras. Misalnya atasan

- ingin menegakkan disiplin kerja sehingga menuntuk bawahannya datang tepat waktu dan tampak selama jam-jam kerja terus melaksanakan tugas mereka sampai berakhirnya jam kerja mereka, serta mengancam akan menghukum mereka yang sekian kali tidak datang tepat pada waktunya, atau yang tampak malas pada pekerjaannya. Jika bawahan merasa tidak dapat keluar dari perusahaannya (karena banyak penangguran sehingga sulit sekali mendapatkan pekerjaan baru), maka ia akan berusaha akan selalu datang tepat pada waktunya dan akan tampak bekerja selama jam-jam kerja.
- b. Memberi tujuan yang bermakna Bersama-sam dengan tenaga kerja yang bersangkutan ditemukan tujuan-tujuan yang bermakna, sesuai dengan kemampuannya, yang dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi. Misalnya tenaga kerja mengharapkan mampu mencicil rumah untuk dirinya setelah bekerja lima tahun pada perusahaan. Cicilan setiap bulannya tidak memberatkannya dan akan selesai dalam 10 tahun. Jika kebijakan perusahaan memungkinkan, maka ia akan bekerja dengan motivasi kerja yang tinggi.

BAB IV

KINERJA KARYAWAN

A. Pengertian kinerja karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* tau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Setiawan (2014:1477) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidak hadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Simamora (2004:53) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personal telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting

3. Penilaian

Penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel.

Kinerja karyawan yang baik sangat penting bagi kemajuan perusahaan. Menurut Khaerul Umam (2010:190), beberapa dampak dari adanya kinerja adalah sebagai berikut :

1. Pencapaian target.

Saat setiap pekerja dan pemimpin bertindak efektif dengan energi positif, untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dari target, maka saat itu energi positif setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja terbaik.

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

2. Loyalitas.
Loyalitas memiliki beberapa unsur antara lain adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik organisasi. Semakin baik kinerja seseorang, semakin tinggi tingkat loyalitas.
3. Pelatihan dan penghargaan.
Semakin baik kinerja seseorang, semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Semakin buruk kinerja seseorang, semakin tinggi kebutuhan seseorang untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.
4. Promosi.
Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi.
5. Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja.
6. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

Pada dasarnya, perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerja yang meningkatkan produk dan layanan yang berkualitas. Mengingat karyawan dianggap merupakan bagian aset perusahaan yang penting dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk memperoleh kinerja yang baik serta mampu berkompetisi. Menurut Wibowo (2007:7) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Khaerul Umam (2010:189) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Hariandja dalam Margono Setiawan (2008) yang

dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Mangkunegara dalam Wawan Prahiawan (2008) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robert L. Malthis dan John H. Jackson (2006:113) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut Rivai dalam Eko Wahyu Widayat (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian, dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu kontribusi tersebut perlu diukur seberapa besar pengaruhnya

Dari teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah proses pencapaian tujuan organisasi dan hasil dari usaha sumber daya manusia itu sendiri dalam sebuah organisasi.

B. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Robertson (2002:115) menyatakan pengukuran kinerja merupakan sebuah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas, perbandingan hasil kinerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

C. Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang di inginkan (Mulyadi, 2002:420).

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Manfaat pengukuran kinerja (Mulyadi, 2002:416) bagi pihak manajemen adalah untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan seorang karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

D. Faktor – Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono,

1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Robert L. Malthis dan John H. Jackson (2006:113) tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja individu, yaitu :

- a. Kemampuan individual
 - Bakat
 - Minat
 - Faktor kepribadian
- b. Tingkat usaha yang dicurahkan
 - Motivasi
 - Etika kerja
 - Kehadiran
 - Rancangan tugas
- c. Dukungan organisasi
 - Pelatihan dan pengembangan
 - Peralatan dan teknologi
 - Standar kinerja
 - Manajemen dan rekan kerja

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

E. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

F. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen

kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

G. Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2014:114) Standar kinerja menurut Wilson (dalam Da Silva, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

1. Fungsi Standar Kinerja

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain:

- a. Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai
- b. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- c. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

2. Persyaratan Standar Kinerja

Agar dapat digunakan sebagai tolak ukur (benchmark), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu. Persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115-116) antara lain:

- a. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.
- b. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.
- d. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
- e. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
- f. Memberikan tantangan kepada karyawan.
- g. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan.
- h. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
- i. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar.
- j. Standar harus konsisten.
- k. Standar harus adil.
- l. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

H. Penilaian Kinerja

Terdapat kurang lebih 2 (dua) syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu 1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif ; dan 2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003:136). Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2008:223-224) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada

gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen SDM.

Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian.

Untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas maka Malayu S P Hasibuan (dalam Yani, 2012:118) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut Simamora (2004:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki sebuah keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yaitu;

1) Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki. Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

2) Kepemimpinan

Pimpinan merupakan *leader* bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

3) Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

4) Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

5) Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

6) Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

a. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Belarmino:2013,62-63).

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi ;

2) Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan ;

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik;

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Menurut Werther dan Davis (1996:342) dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (Suwatno, et al, 2011:196) penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal

5. *Career Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
8. *Equal Employment Opportunity*. Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
9. *External Challenges*. Tantangan-tantangan eksternal.
10. *Feedback*. Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

Syarat efektifnya penilaian kinerja menurut Cascio (1992:270-273) dalam Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (Suwatno, et al, 2011:196) antara lain:

1. Penilai (*assessor*)
2. Keterkaitan (*relevance*)
3. Kepekaan (*sensitivity*)
4. Keterandalan (*reliability*)
5. Kepraktisan (*practicallity*)
6. Dapat diterima (*acceptability*).

b. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP dalam Abdullah, 2014:145). Sementara itu menurut Lohman (2003) dalam Abdullah (2014:145) indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan

organisasi. Dalam pandangan lain, Moeheriono (2012:108) mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut:

1. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *ouput* atau *outcome* suatu kegiatan.
2. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai pegawai maka perlu adanya pengukuran kinerja seperti yang dikemukakan oleh Agus Dharma (2004:24) bahwa hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Surya Dharma (2012: 83), mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut :

1. Konsisten
2. Tepat
3. Menantang
4. Dapat diukur
5. Dapat dicapai
6. Disepakati
7. Dihubungkan dengan waktu
8. Berorientasikan kerja kelompok.

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

Pengukuran terhadap kinerja didapat dari : atasan langsung, penanggungjawab, dan rekan kerja menurut Becker & Klimoski (1989 : 348) dalam *Journal of Personneel Psychology* Vol. 42, indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas Pekerjaan
- b. Kuantitas Pekerjaan
- c. Sikap
- d. Kerjasama
- e. Komunikasi
- f. Kinerja Keseluruhan

c. Dasar Indikator Kinerja

Menurut Amstrong dan Baron dalam Abdullah (2014:151), paling tidak ada tiga hal yang harus dijadikan dasar dalam pengembangan indikator kinerja, yaitu:

1. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan.
2. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur.
3. Memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan.

Dengan demikian tujuan ditetapkannya indikator kinerja itu adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diharapkan telah tercapai atau belum.

d. Ukuran Indikator Kinerja

Menurut Moeheriono (dalam Abdullah, 2014:151), terdapat enam ukuran indikator kinerja, namun masing-masing organisasi

dapat saja mengembangkannya sesuai dengan misi organisasi tersebut. Keenam kategori tersebut antara lain:

1. Efektif, mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
2. Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
3. Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
5. Produktivitas, mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan, mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

e. Key Performance Indicator

Key Performance Indicator merupakan seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa yang akan datang (Abdullah, 2014:155). Bauer (2004) dalam *Journal of Competitiveness* (2012:119) menekankan bahwa salah satu kunci utama selama implementasi KPI adalah kemampuan untuk membedakan ukuran-ukuran strategi yang lebih penting dari yang biasa. Pemilihan ukuran KPI yang salah dapat merusak bahkan menenggelamkan kinerja manajemen. Berdasarkan penelitian Eckerson dalam *Journal of Competitiveness* (2012:119) menjelaskan karakteristik KPI yang baik, yaitu:

- *Sparse* : Semakin sedikit KPI maka semakin baik.
- *Drillable* : Penggunaanya dapat menggali informasi secara terperinci.
- *Simple* : Pengguna memahami KPI tersebut.
- *Actionable* : Pengguna tahu cara menggunakan KPI.

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

- *Owned* : KPI dimiliki oleh semua orang.
- *Referenced* : Pengguna dapat melihat sumber dan konteks awalnya.
- *Balanced* : KPI mengandung baik ukuran financial dan non-financial.
- *Aligned* : KPI tidak meruntuhkan satu sama lain.
- *Validated* : Para pekerja tidak dapat mengelak terhadap KPI

Di samping itu, Hursman (2010) dalam *Journal of Competitiveness* (2012:119) mendefinisikan lima kriteria untuk KPI yang efektif, yaitu SMART: *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound*.

BAB IV KINERJA KARYAWAN

BAB V

KIAT-KIAT

MENGOPTIMALKAN

KINERJA KARYAWAN

Optimalisasi kinerja karyawan merupakan hal yang mutlak dilakukan oleh seorang pimpinan. Studi kasus yang telah kami lakukan memberikan beberapa informasi terkait hubungan motivasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kami juga memperoleh kiat-kiat untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Berikut ulasannya:

1. Upah yang layak

Tidak dapat dipungkiri upah merupakan salah satu factor yang mendorong motivasi kerja seorang karyawan. Upah yang layak dapat meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan juga dapat

meningkatkan kinerja karyawan. Terpenuhiya kebutuhan primer seseorang akan membuat seseorang tidak mencari pekerjaan sampingan sehingga karyawan bisa fokus terhadap pekerjaannya sehingga sumber dayanya dapat digali secara optimal. Selain sebagai sumber pemenuhan kebutuhan primer upah yang layak merupakan sumber pemenuhan kebutuhan akan harga diri.

2. Tauladan yang baik

“ Ing ngarsa sung tuladha” (didepan memberi contoh) nasehat terkenal dari Ki Hajar Dewantara yang sering kita dengar dalam berbagai kesempatan. Pemimpin haruslah menjadi tauladan yang baik bagi karyawannya karena orang cenderung meniru tingkah laku yang dicontohkan oleh pimpinannya daripada mendengarkan ucapan dari pimpinannya. Jika pemimpin asal-asalan dalam bekerja, tidak disiplin mustahil karyawannya serius dalam bekerja dan disiplin dalam bekerja. Begitu sebaliknya jika pimpinan menunjukkan disiplin yang tinggi dan senantiasa memberi tauladan yang baik maka karyawanpun akan senantiasa menauladani sikap pimpinan tersebut.

3. Memberi kepercayaan dan kesempatan karyawan

Rasa percaya dan kesempatan dari pimpinan kepada karyawan merupakan hal yang sangat dibutuhkan karyawan agar karyawan berani dan bisa mengoptimalkan kemampuannya, tanpa adanya kepercayaan dan kesempatan tidak menutup kemungkinan potensi dan kemampuan karyawan akan tetap terpendam dalam diri karyawan tersebut. Potensi dan kemampuan karyawan yang dapat disalurkan dengan baik akan berpengaruh baik terhadap perusahaan juga terhadap karyawan. Perusahaan akan diuntungkan karena meningkatkan kinerja karyawan sedangkan karyawan secara psikis akan merasa puas dan merasa diakui.

4. Penghargaan dan hukuman

Pemberian penghargaan dan hukuman merupakan cara yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

Adanya penghargaan akan memacu karyawan untuk berbuat sebaik mungkin untuk perusahaan dan memacu karyawan untuk berprestasi, sedangkan hukuman akan membuat pengendalian terhadap tindakan tidak disiplin dan pelanggaran peraturan, minimnya tindakan tidak disiplin dan pelanggaran peraturan akan mempermudah perusahaan mencapai tujuan dari perusahaan.

5. Membangun kerjasama yang baik dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Lingkungan kerja yang nyaman baik dari segi kebersihan, nyaman secara tata ruang juga nyaman dalam artian terciptanya hubungan yang baik antar semua orang yang terlibat dalam perusahaan. Banyak karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan dikarenakan karyawan tersebut merasa tidak nyaman dilingkungan kerjanya yang disebabkan hubungan yang kurang baik dengan sesama karyawan. Pimpinan yang baik perlu mengetahui hal ini untuk menciptakan kenyamanan dilingkungan kerja, karena lingkungan kerja yang nyaman akan memicu karyawan untuk semangat dalam bekerja dan berprestasi, hal ini akan berdampak positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan dan kemajuan perusahaan. Begitu pula dengan kerjasama yang baik antar sesama karyawan merupakan hal mutlak ada dalam mencapai tujuan perusahaan. Kerjasama yang kuat dan baik akan mempermudah permasalahan yang pelik dan berat yang dihadapi perusahaan. Selain itu, kerjasama yang kuat dan baik akan meningkatkan kinerja karyawan karena segala sesuatu yang dikerjakan dengan bersama-sama akan terasa lebih ringan, lebih mudah dan lebih bersemangat.

6. Komunikasi yang baik dan intruksi yang jelas.

Komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan, antar sesama karyawan adalah hal yang penting dalam perusahaan. Adanya komunikasi yang baik akan membuat semua pihak mampu menyampaikan masalah, saran maupun kritikan yang membangun

dengan baik tanpa menyinggung siapapun. Masalah yang dikomunikasikan dengan baik akan mendapatkan solusi yang terbaik sehingga tidak akan membebani salah satu pihak maupun merugikan salah satu pihak yang disebabkan masalah yang dipendam dan akhirnya membesar karena ketakutan untuk mengkomunikasikan. hal tersebut sangat tidak diharapkan karena dapat membahayakan perusahaan dan menghambat perusahaan mencapai target. Selain itu komunikasi yang baik sangat diperlukan agar pimpinan maupun karyawan mampu menyampaikan ide mereka dengan baik dan dapat dipahami oleh orang lain. Komunikasi yang baik perlu dibudayakan dan ditanamkan.

Selain komunikasi yang baik hal yang perlu diperhatikan adalah intruksi yang jelas. Pada umumnya orang menyampaikan pesan, intruksi/perintah maupun maksud dengan kurang jelas dan lengkap misal: tolong belikan saya air mineral, setelah dibelikan ternyata tidak sesuai dengan keinginan semisal yang dimaksud air mineral dalam botol 600ml tetapi yang diterima air mineral dalam gelas 240 ml kejadian ini terjadi karena adanya intruksi yang kurang lengkap, kejadian ini tidak akan terjadi jika si pemberi intruksi menyatakan maksudnya dengan jelas dan lengkap, ini contoh kecil bagaimana jika kesalah pahaman ini terjadi pada urusan penting menyangkut perusahaan??? Kuncinya satu antara pemberi pesan/intruksi dan penerima pesan/intruksi harus saling aktif, misal ada intruksi atau pesan yang belum dipahami maka si penerima pesan harus menanyakan detailnya begitu pula dengan si penyampai pesan/intruksi harus memastikan bahwa si penerima pesan/intruksi sudah paham semisal memintanya mengulangi pesan atau intruksi yang diterima.

7. Jenjang karir

Adanya jenjang karir merupakan salah satu factor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Jenjang karir akan memo-

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

tivasi karyawan untuk senantiasa disiplin , bermotivasi tinggi dan berprestasi.

8. Pendidikan dan pelatihan

Selain tujuh hal yang telah dipaparkan diatas pendidikan dan pelatihan adalah hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan. Pendidikan dan pelatihan untuk karyawan akan meningkatkan pengetahuan serta kemampuan karyawan, semakin meningkatnya pengetahuan akan membuat karyawan semakin memahami potensi serta kemampuan ataupun munculnya ide atau gagasan yang baru dari karyawan sehingga dapat memicu karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.

9. Adil

Sikap adil mutlak dimiliki oleh seorang pemimpin. Sering dijumpai kasus karyawan keluar dari perusahaan ataupun bekerja ogah-ogahan dikarenakan sikap pimpinan yang tidak adil, sebagai contoh dua orang karyawan memiliki masa kerja yang sama, jenjang pendidikan yang sama dan memiliki tugas serta tanggung jawab yang sama namun mereka memiliki gaji yang berbeda ataupun perlakuan yang berbeda jelas ini akan menimbulkan kecemburuan. Pemimpin memang memegang kekuasaan tapi perlu diperhatikan pimpinan menghadapi serta memimpin karyawan yang notabenehnya adalah manusia yang memiliki perasaan sudah seyogyanya pimpinan mampu bersikap adil, sekalipun ingin memberi penghargaan harus dilakukan sesuai dengan kesepakatan dan aturan yang berlaku di perusahaan.

10. Rekreasi atau out bond bersama

Bentuk lain apresiasi dari perusahaan kepada karyawan selain berupa upah, penghargaan dan pelatihan adalah rekreasi atau outbond bersama. Kegiatan rekreasi/outbond selain bertujuan untuk melepas stress dan kepenatan menghadapi pekerjaan sehari-hari juga dapat digunakan sebagai media untuk mempererat persatuan antar karyawan ataupun menyegarkan otak agar muncul

ide-ide baru yang pada akhirnya memberi keuntungan dan dampak positif pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji,O. P. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Masscom Graphy Semarang*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro.Vol 4. No 2.
- Ariana, I Wayan Tresna dan I Gede Riana. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Cendana Resort & Spa Ubud, Gianyar*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 2 (1).
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- B. Agustrian, I. 2015. No Title No Title_2015. *Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tenggara, (c)*, 1-4. <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Putro Anggoro Yogi Nanang. 2017. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi pada Perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT. ASH Cabang Madiun)*. Yogyakarta. Retrieved from

http://eprints.uny.ac.id/46181/1/NanangYogiAnggoroPutro_12808141057.pdf

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Bittel, L.,J. W. Newstrom, and J. Newstrom. 1994. *What Every Supervisor Should Know: The Complete Guide to Supervisory Management*. NewYork: McGraw-Hill,Inc.
- Campbell D.T.,and Fiske,D.W. 1959. *Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multi Method Matrix*. *Psychological Bulletin*. Vol 56.81-105.
- Christi, S. H., and M. Rafiq. 2010. *Impact of Participativ Management on Employee Job Satisfaction and Performance*.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dwipayana,M. A. 2014. *Pengaruh Dislipin Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Percetakan Sadha Jaya di Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana. Vol 3. No1.
- Fauziah, Lia. 2013. *Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Nadira Prima Semarang*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Semarang: Universitas Dian Nuswantoro.
- Fitrah, Moch Rizki. 2014. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Bintang Mulia & Resto Jember*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Jember: Universitas Jember.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

- Fornell, C., and Larcker, D. 1981. *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error*. *Journal of Marketing Research*. Vol 18. 39 – 50.
- George, J.M., and G.R. Jones. 2005. *Essentials of Managing Organizational Behavior*. 4th ed. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, L.J., H.J. Donnelly, dan J.M. Ivancevich. 1997. *Manajemen*. Edisi 9. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A.A. 2004. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. cetakan pertama. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Kotler, Philip. Terj. Ancelita Aniwati Hermawan, S.E., MBA (1995). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Handoko, H. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, H. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hong, T.T. and W. Amna. 2011. *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money*. *Asian Academy of Management Journal*. Vol 16. No 1.73–94.
- Setiawan, I. A. dan I. Ghozali. 2006. *Akuntansi Perilaku*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stoner, J.A.F. dan R.E. Freeman. 1994. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi 5. Jakarta: Intermedia.

- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Swietenia, R. 2009. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang)*. Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi. No 26. 96-116.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Moekijat. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pionir Jaya.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins SP, at al. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN

- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II, Alih Bahasa HadayanaPujaatmaka*, Jakarta, Prenhalindo.

DAFTAR PUSTAKA

TENTANG PENULIS



DESI KRISTANTI lahir di Kediri tahun 1982 Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 di Universitas Islam Kediri Jurusan Akuntansi (S.E) pada tahun 2001-2005 kemudian melanjutkan S2 di Universitas Islam Kediri jurusan Magister Manajemen (M.M) pada tahun 2010-2012 dan sekarang bekerja di Universitas Kediri

Fakultas Ekonomi . Hasil penelitian pada tahun 2017 memperoleh hibah Dikti yang berjudul “ Pengaruh Kepuasan Pasien pada Kualitas Rawat Inap Terhadap Niat Discharge Against Medical Advice (DAMA) ”.

Hasil penelitian pada tahun 2018 memperoleh hibah Dikti yang berjudul “ Pengaruh disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi “ yang ditorehkan dalam buku pertamanya ini yang dibuat.Hal ini dimaksudkan agar lebih banyak khalayak yang dapat mempelajari maupun memanfaatkannya.

TENTANG PENULIS

KIAT-KIAT MERANGSANG KINERJA KARYAWAN



RIA LESTARI PANGASTUTI lahir di Kediri tahun 1986 pendidikan S1 di Universitas Negeri Malang Jurusan Manajemen (S.E) pada tahun 2005-2009 setelah itu melanjutkan S2 di Universitas Gajayana Jurusan Manajemen (M.M) tahun 2009-2011 dan sekarang bekerja di Universitas Kediri Fakultas Ekonomi. Hasil pengabdian masyarakat mendapat Hibah Dikti tahun 2017 berjudul “IbM Usaha Mikro Pembuatan Tahu Takwa Kuning dan Stik Tahu “.

TENTANG PENULIS

TENTANG PENULIS



DESI KRISTANTI lahir di Kediri tahun 1982 Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 di Universitas Islam Kediri Jurusan Akuntansi (S.E) pada tahun 2001 - 2005 kemudian melanjutkan S2 di Universitas Islam Kediri jurusan Magister Manajemen (M.M) pada tahun 2010-2012 dan sekarang bekerja di Universitas Kediri Fakultas Ekonomi . Hasil penelitian pada tahun 2017 memperoleh hibah Dikti yang berjudul “ Pengaruh Kepuasan Pasien pada Kualitas Rawat Inap Terhadap Niat Discharge Against Medical Advice (DAMA) ”.

Hasil penelitian pada tahun 2018 memperoleh hibah Dikti yang berjudul “ Pengaruh disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi ” yang ditorehkan dalam buku pertama nya ini yang dibuat. Hal ini dimaksudkan agar lebih banyak khalayak yang dapat mempelajari maupun memanfaatkannya.



RIA LESTARI PANGASTUTI lahir di Kediri tahun 1986 pendidikan S1 di Universitas Negeri Malang Jurusan Manajemen (S.E) pada tahun 2005-2009 setelah itu melanjutkan S2 di Universitas Gajayana Jurusan Manajemen (M.M) tahun 2009-2011 dan sekarang bekerja di Universitas Kediri Fakultas Ekonomi. Hasil pengabdian masyarakat mendapatkan Hibah Dikti tahun 2017 berjudul “Ibm Usaha Mikro Pembuatan Tahu Takwa Kuning dan Stik Tahu ”.



Penerbit MSC
Pusat Komunikasi Informatika (PKI), Widyadarmas, Kediri
0325.3141811
penerbitmsc@gmail.com
sahabatnegeri.kediri.co.id



ISBN 978-623-02161-1

