

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Utami⁶, yang mengkaji mengenai hubungan motivasi berprestasi dan pembinaan dengan efektifitas kerja karyawan (studi kasus Dinas Pertamanan Propinsi DKI Jakarta). menyimpulkan bahwa memang terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi berprestasi, variabel pembinaan, variabel efektifitas kerja secara signifikan dari perhitungan data statistik diperoleh hasilnya adalah sebagai berikut: koefisien korelasi untuk hubungan motivasi berprestasi dengan efektifitas kerja adalah sebesar 0.376, koefisien korelasi untuk hubungan pembinaan dengan efektifitas kerja adalah sebesar 0.444, koefisien korelasi untuk hubungan motivasi dan pembinaan secara bersama-sama dengan efektifitas kerja adalah sebesar 0.556. dari perhitungan-perhitungan tersebut seluruhnya mendapatkan hasil yang signifikan dan positif, hasil yang optimal dapat dicapai sesuai yang diharapkan bila dilakukan dengan efektif dan efisien.

Penelitian kedua dilakukan oleh Sary⁷, dalam penelitiannya yang berjudul perencanaan penempatan pegawai sebagai salah satu faktor penting untuk meningkatkan efektifitas kerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah kota Tangerang, menghasilkan bahwa efektifitas kerja pegawai di Dinas Pendapatan

⁶Sri Endah Utami. "Hubungan Motivasi Berprestasi dan Pembinaan Dengan Efektifitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Dinas Pertamanan Propinsi DKI Jakarta)". *Tesis*, Program Pasca Sarjana FISIP Universitas Indonesia, 2002. Tidak diterbitkan.

⁷Imelda Sary. "Perencanaan Penempatan Pegawai Sebagai Salah Satu Faktor Penting Untuk Meningkatkan Efektifitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Tangerang". *Tesis*, Program Pasca Sarjana FISIP Universitas Indonesia. 2001. Tidak diterbitkan.

kota Tangerang sudah cukup efektif, sehingga target perolehan pendapatan asli daerah dapat meningkat dari tahun ke tahun. Dari hasil perhitungan koefisien korelasi perencanaan penempatan pegawai terhadap efektifitas kerja pegawai, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.4145 ($r_s = 0.4145$) ini berarti terdapat hubungan antara pelaksanaan perencanaan penempatan pegawai dengan efektifitas pegawai di dinas pendapatan daerah kota Tangerang dengan koefisien determinasi sebesar 17.18 persen sedangkan sisanya sebesar 82.19 persen dipengaruhi oleh faktor lain.

Dalam penelitian ketiga yang dilakukan oleh Harsono⁸, mengenai aplikasi dan efektifitas pelaksanaan sistem manajemen kinerja di PT. X. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan melihat proses-proses yang berhubungan dengan efektifitas manajemen kinerja, hasil perhitungan korelasi untuk sistem manajemen kinerja menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kesepakatan dan perencanaan kinerja dengan variabel monitoring dan pemberian umpan balik diperoleh nilai $r=0.605$ dengan tingkat signifikansi 0.000. hubungan antara variabel kesepakatan dan perencanaan kinerja dan penilaian kinerja diperoleh nilai $r=0.503$ dengan tingkat sigifikasi 0.000. hubungan variabel kesepakatan dan perencanaan kinerja dengan efektifitas manajemen kinerja diperoleh nilai $r=0.525$ dengan tingkat signifikansi 0.000. hubungan variabel monitoring dan pemberian umpan balik dengan variabel penilaian kinerja dengan nilai $r=0.686$ dengan tingkat signifikansi 0.000. hubungan antara variabel monitoring dan pemberian umpan balik dengan efektifitas manajemen kinerja diperoleh nilai $r=0.749$ dengan tingkat signifikansi 0.000. serta yang terakhir hubungan variabel penilaian kinerja

⁸Harsono. "Aplikasi dan Efektifitas Pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja Di PT. X". *Tesis*, Program Pasca Sarjana FISIP Universitas Indonesia. 2002. Tidak diterbitkan.

dengan efektifitas manajemen kinerja diperoleh nilai $r=0.790$ dengan tingkat signifikansi 0.000.

Melihat penelitian-penelitian sebelumnya di atas, dapat disimpulkan bahwa pada ketiga penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian untuk kepentingan skripsi ini, yaitu dalam arti sama-sama mengangkat subyek pembahasan tentang efektifitas kerja ataupun efektifitas manajemen kinerja, kemudian perbedaan yang sangat terlihat jelas dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada:

- a. Pada penelitian pertama oleh Utami, peneliti melakukan pengukuran hubungan antara motivasi berprestasi dan pembinaan dengan efektifitas kerja karyawan dalam tubuh Dinas Pertamanan Propinsi DKI Jakarta.
- b. Untuk penelitian kedua, peneliti mengukur korelasi antara perencanaan penempatan pegawai dan peningkatan efektifitas kerja pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kota Tangerang.
- c. Dalam penelitian ketiga, peneliti menghitung proses-proses yang berhubungan dengan efektifitas manajemen kinerja dalam aplikasi dan efektifitas pelaksanaan sistem manajemen kinerja di PT. X.

Sedangkan, inti dari skripsi ini ingin mengetahui bagaimana persepsi pegawai atas efektifitas kerja yang terjadi di PT Realtime Forex Futures.

B. Konstruksi Model Teoritis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Hariandja di dalam bukunya mengisyaratkan bahwa sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia, seluruh sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi⁹, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor lain seperti sumber daya alam, modal, ilmu pengetahuan atau teknologi. sebab kemampuan manusia menurut Mangkusubroto dan Triadi adalah;

Pertama; kecerdasan untuk memahami dan menyusun berbagai tindakan (kemampuan untuk memilih). *Kedua*; persepsi kita dapat belajar dari apa yang kita lihat dan apa yang telah kita alami dan dapat memberikan penilaian. *Ketiga*; Falsafah kita mempunyai preferensi terhadap berbagai hasil yang diharapkan dapat diperoleh dari keputusan kita¹⁰.

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan “*the most valuable resource*”¹¹ atau sumber daya yang paling penting. Pendapat tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh Kartono;

Di dalam setiap organisasi, faktor yang terpenting adalah manusia, karena dari manusia itulah bergantung perkembangan tiap organisasi. Apabila manusia-manusia menjalankan tugasnya dengan baik, maka baik pula hasil yang diciptakan oleh organisasi.¹²

⁹Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktibitas Pegawai*, Cetakan Ke-3. (Jakarta: Grasindo, 2005) h 2.

¹⁰Kuntoro Mangkusubroto, Listiarini Triadi. *Analisa Keputusan, Pendekatan Sistem Dalam Menuju Usaha dan Proyek*. (Bandung: ITB Ganeca Exact, 1989) h 15.

¹¹Niimini Wickramasinghe, Dag Von Lubitz. *Knowledge – Based Enterprise, Theories and Fundamental*. (London: Idea Group Publishing, 2007) h 97.

Sedangkan pendapat selanjutnya yang mendukung tentang pentingnya sumber daya manusia yaitu menurut Siagian;

Sumberdaya manusia merupakan sumber daya yang terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi; salah satu implikasinya ialah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia¹³.

Karena pentingnya faktor sumber daya manusia di dalam organisasi, banyak para ahli yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia menurut persepsi dan cara pandang yang mereka anut, berikut adalah beberapa definisi yang diutarakan oleh beberapa pakar tentang sumber daya manusia.

Pendapat pertama datang dari persepsi Stoner; yang menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya¹⁴.

Disini Stoner menitik beratkan atas pemenuhan kebutuhan sumberdaya manusia serta penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan **KSAs** yang dimilikinya, kemudian tentang pemenuhan akan manajemen sumber daya manusia, menurut pendapat Dessler adalah ;

Proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan¹⁵.

¹²Kartono. *Unsur Manusia Dalam Perusahaan Modern*. (Jakarta: Pradnya Paramita, 1971) h 61.

¹³Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Bumi aksara, 1996) h 181.

¹⁴James A. F. Stoner, *et al.*, *Manajemen*, Jilid 1. (Jakarta:PT. Prenhallindo, 1996) h 46.

Dimana asas keadilan harus diperhatikan dengan seksama, sebab akan mempengaruhi hubungan kerja yang akan terjadi, ini juga ditekankan dengan pendapat dari Flippo, bahwa;

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat¹⁶.

Dengan adanya hubungan integrasi yang terjadi di dalam tubuh suatu kelompok, serta prosesi hukuman atau pemutusan hubungan kerja (PHK) yang jelas maka pencapaian tujuan dari golongan tersebut akan semakin mudah dicapai tanpa ada halangan yang terlalu berarti.

Pendapat selanjutnya adalah seperti apa yang diutarakan oleh Mathis dan Jackson; *“Human resource management is formal systems device in an organization for ascertaining usage of men talents effectively and efficient utilized to reach purpose of organizational”*¹⁷. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah alat sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan pemakaian dari bakat-bakat manusia secara efektif dan digunakan efisien untuk menjangkau tujuan dari organisasi. Dimana pendapat tersebut lebih diperjelas lagi oleh Pettigrew dan Wnipp dalam Cahyani, yang menyatakan;

“Human resource management relates to the total set of knowledge, skills, and attitude that firms need to complete. It involves concern

¹⁵Gary Dessler. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. edisi kesembilan, jilid 1. Alih Bahasa: Eli Tanya. (Jakarta: PT. Indeks, 2004) h 5.

¹⁶Edwin B. Flippo. *Manajemen Personalia*. alih bahasa oleh Moh. Masud; Edisi Keenam, Jilid 1. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1984) h 5.

¹⁷Robert L. Mathis and John H. Jackson. *Human Resource Management*. (Ohio: South-Western, 2004) h 3.

*for and action in the management of people, including: selection, training, development, employee relations, compensation*¹⁸.

Atau manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan banyaknya pengetahuan, keahlian dan kemauan yang sungguh-sungguh untuk menyelesaikan. Yang melibatkan didalamnya tindakan untuk sumber daya manusia itu sendiri seperti : pemilihan, pelatihan, pengembangan, hubungan antar karyawan, dan kompensasi. Sedangkan pendapat lainnya yang diutarakan Ivancevich lebih menekankan pada;

*“Human resource management (HRM) is specifically charged with programs concerned with people-the employees. Human resources management is the function performed in organizations that facilitates the most effective use of people (employees) to achieve organizational and individual goals”*¹⁹.

Dari hasil terjemahan berikut ini dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah secara rinci memenuhi program-program terkait dengan orang-orang atau pegawai. Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi yang dilakukan di dalam fasilitas-fasilitas itu perencanaan-perencanaan penggunaan paling efektif dari orang-orang (pegawai) untuk mencapai cita-cita baik individu dan organisasi.

Berdasarkan penggunaan serta pendayagunaan manusia di dalam organisasi Samsudin menyatakan ;

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan,

¹⁸Ati Cahyani. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2005) h 2.

¹⁹John M. Ivancevich. *Human Resource Management*, 8th edition. (New York: McGraw-Hill, 2001) h 4.

pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis²⁰.

Pendayagunaan manusia ini dilakukan dengan optimal semata-mata disesuaikan dengan tujuan organisasi, seperti pendapat yang diutarakan Triton bahwa:

Manajemen sumber daya manusia sebagai pengelolaan organisasional baik individual maupun kolektif terhadap manusia untuk memberikan kontribusi optimal dalam mencapai sasaran organisasi, dengan cara menghindari sebanyak mungkin perlakuan manusia sebagai asset, namun sebaliknya meningkatkan upaya perlakuan manusia sebagai partner²¹.

Sehingga dari hasil optimalisasi pendayagunaan manusia maka Harris menyatakan ; *“Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization’s work force”* ²². Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat digambarkan sebagai program-program, kebijakan-kebijakan, dan mempraktekkan untuk mengelola suatu tenaga kerja dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola, merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan serta mengatur manusia sebagai sumber daya yang paling berharga bagi organisasi dalam mencapai tujuan atau cita-cita dari organisasi maupun individu atas pekerjanya.

Hal lain dari sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, dikarenakan manusia mampu

²⁰Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: CV Pustaka Setia, 2006) h 22.

²¹Triton PB. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership Dan Kolektivitas*. (Yogyakarta: Tugu, 2007) h 19-20.

²²Michael Harris. *Human Resources Management: A Practical Approach*. (Orlando: Harcourt Brace College, 1997) h 3.

mempelajari, menganalisis, mengetahui dan menilai dirinya sendiri²³. Dalam pelaksanaan sehari – hari, perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan²⁴. Sesuai dengan pendapat yang diutarakan Umar "adalah tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya"²⁵. Ini memicu setiap pegawai selalu berusaha mengembangkan diri sehingga memiliki mutu, pola pikir, dan kemampuan yang dibutuhkan serta mempersepsikan dirinya sendiri untuk memosisikannya sebagai faktor utama penyokong produktifitas dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan menurut Cahyani adalah untuk memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial²⁶. Bentuk dari cara pengelolaan manajerial yang baik yang sesuai dengan tujuan organisasi, apabila diaplikasikan dalam konsep manajemen yang dihubungkan dengan faktor sumber daya manusia yang diutarakan oleh beberapa Pakar dalam buku yang ditulis Handoko, akan menghasilkan fungsi – fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) SDM

Sebelum seorang manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan dan mengawasi, mereka haruslah membuat rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Perencanaan adalah

²³Definisi Manusia, <http://joerig.wordpress.com> 13 April 2007. diunduh pada tanggal 01 Agustus 2007.

²⁴A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005) h 1.

²⁵Husein Umar. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi, Cet. 7*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005) h 2.

²⁶Ati Cahyani. *Op. Cit.*, h 30.

pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan ; rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. "Perencanaan kembali" kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. Salah satu aspek yang juga penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan (*making decision*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.

Ada empat tahapan dalam perencanaan, yaitu :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
2. Merumuskan keadaan saat ini
3. Mengidentifikasi segala peluang dan hambatan
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan dalam pencapaian tujuan

Ada dua alasan mengapa perencanaan diperlukan yaitu untuk mencapai:

1. "*Protective benefits*" merupakan hasil dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. "*Positive benefit*" peningkatan pencapaian tujuan organisasi. Ada beberapa manfaat Perencanaan antara lain:
 1. Membantu manajemen dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
 2. Perencanaan terkadang cenderung menunda kegiatan
 3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individu dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) SDM

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Ada beberapa pengertian organisasi antara lain yaitu :

1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya yang ada.

2. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dan pada tiap kelompok diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
3. Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas - tugas dan para karyawan.
4. Cara para manajer membagi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas tersebut.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Ada beberapa aspek penting dalam proses pengorganisasian, yaitu:

1. Bagan organisasi formal
2. Pembagian kerja
3. Departementalisasi
4. Rantai perintah atau kesatuan perintah
5. Tingkat-tingkat hirarki manajemen
6. Saluran komunikasi
7. Rentang manajemen dan kelompok informal yang dapat dihindarkan.

Proses pengorganisasian terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
3. Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi memahami tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik.

Bentuk struktur organisasi bermacam-macam, tetapi pada pokoknya ada empat, yaitu : organisasi line (*line organization*), organisasi garis dan staf (*line and staff organization*), organisasi fungsional (*functional organization*), dan organisasi matriks.

3. Fungsi Pengarahan (*Actuating*) SDM

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara etektit serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Di dalam manajemen, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda. Ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pengarahan yaitu :

1. Prinsip mengarah kepada tujuan

2. Prinsip keharmonisan dengan tujuan
3. Prinsip kesatuan komando

Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar mereka bersedia untuk bekerja sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip di atas. Cara-cara pengarahan yang dilakukan dapat berupa:

1. Orientasi, merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
2. Perintah merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
3. Delegasi wewenang, dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*) SDM

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan-tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Ada tiga tipe pengawasan, yaitu :

1. Pengawasan pendahuluan dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
2. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan. Merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan - kegiatan bisa dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "*double check*" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.
3. Pengawasan umpan balik, Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ada beberapa tahap proses pengawasan antara lain:

1. Penetapan standard kegiatan
2. Penentuan pengukuran kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
4. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan menganalisa penyimpangan-penyimpangan.
5. Mengambil tindakan pengoreksian bila dianggap perlu
Permasalahan yang dihadapi oleh eksekutif dalam pengawasan karena harus melakukan koordinasi terhadap tiga komunikasi, koordinasi, dan kerjasama sangatlah vital, sehingga diperlukan

sekali perhatian terhadap masalah orang dan cara pengawasan terhadapnya (cara kerja dan sikapnya).

Ada beberapa kendala yang dihadapi oleh dunia usaha dalam bidang manajemen yaitu antara lain:

- kurang informasi mengenai data produktivitas terutama melakukan perbaikan; dan acap kali terdapat kekurangan kemampuan untuk merincikan hasil yang dicapai oleh manajemen - Bidang tanggung jawab kurang cukup jelas dirumuskan, sehingga tidak jelas pula bentuk dan lingkungan pelimpahan tugas itu.
- Penyampaian petunjuk kerja secara jelas sering tidak terjadi dan hal ini memperlihatkan adanya komunikasi yang tidak wajar.
- Meningkatkan lingkup dan kegiatan usaha masing-masing
- Jabatan-jabatan dalam manajemen makin memerlukan spesialisasi dan tentunya memerlukan koordinasi.
- Berkembangnya manajemen partisipatif sehingga menghendaki adanya tukar menukar informasi antara pimpinan dan unsur-unsur manajemen formal dan informal untuk dapat memelihara *industrial peace* dan antar perusahaan.
- Pertumbuhan jaminan komunikasi memerlukan koordinasi secara intern dan antar perusahaan.
- Cepatnya terjadi perubahan sehingga menghendaki kecepatan adaptasi bagi tenaga baru. Kemampuan adaptasi ini bergantung dari sistem komunikasi manajemen²⁷.

Dari paparan yang cukup panjang di atas, sebenarnya proses fungsi – fungsi pengelolaan (manajemen) yang ada dalam suatu organisasi lebih dominan ke dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ditugaskan sebagai sumber daya yang dapat mengelola sumber daya lainnya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga dengan mengetahui gambaran persepsi para pegawai atas kinerja yang telah dilakukan sehari-hari dalam organisasinya, setiap pegawai dapat menyesuaikan kinerja individual dengan apa yang diharapkan oleh organisasi, supaya nantinya mencapai suatu efektifitas kerja yang maksimal.

²⁷T. Hani Handoko. *Loc. Cit.*,

2. Persepsi

Dalam buku *Manajemen Perilaku Organisasi* yang ditulis oleh Winardi, persepsi merupakan persepsi kognitif, dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan, mengingat bahwa masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimulasi²⁸. Maka dapat dikatakan bahwa individu-individu yang berbeda-beda “melihat” hal yang sama dengan cara-cara berbeda terhadap individu lainnya.

Menurut Kotler persepsi adalah proses ketika seseorang memilih, mengorganisasi dan menginterpretasikan informasi yang datang menjadi suatu arti tersendiri untuk menciptakan gambaran secara keseluruhan²⁹. Informasi ini dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang masuk dan menciptakan sensasi terhadap seseorang.

Menurut Rakhmat persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan³⁰. Pendapat lain dari Aeker dan Myer tentang persepsi adalah proses ketika seseorang menangkap situasi melalui panca indra lalu menginterpretasikan proses persepsi melalui penginderaan (*sense*), perhatian (*attention*), interpretasi (*interpretation*) dan pengertian (*comprehension*)³¹.

²⁸J. Winardi. *Manajemen Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Prenada Media, 2004) h 203-204.

²⁹Philip Kotler. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*, edisi Indonesia. Terjemahan: Anccella Anitawati Hermawan (New Jersey : Prentice Hall, 2000) h 12.

³⁰Jalaludin Rakhmat. *Psikologi Komunikasi*, edisi revisi. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993) h 51.

³¹David A. Aeker and John G. Myer. *Advertising management*. (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1986) h 237.

Selanjutnya persepsi menurut Robbins dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka³², Sedangkan persepsi menurut Solomon adalah proses dimana sensasi - sensasi dipilih, diorganisasikan, dan diinterpretasikan³³. Sensasi mengacu pada respon langsung atau segera dari sensori-sensori *reseptor* yang manusia miliki (mata, telinga, hidung, mulut dan jari) atas stimuli -stimuli dasar seperti perilaku, bahasa, cahaya, warna, *texture*, bau serta lain sebagainya.

Berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki seseorang akan terjadi keyakinan terhadap obyek tersebut. Robbins membagi beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi berdasarkan keberadaan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi itu sendiri³⁴, apakah berada di pihak perilaku persepsi, dalam obyeknya atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks dari situasi dalam mana persepsi itu dilakukan. Sebagaimana gambar berikut ini:

³²Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. (USA: Prentice-Hall International Editions, 1996) h 124.

³³Michael R. Solomon. *Consumer Behavior*. 5th edition. (Singapore: Prentice Hall international, 2002) h 17.

³⁴Stephen P Robbins. *Op. Cit.*, h 124-125.



Gambar II. 1. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Persepsi
 Sumber : Robbins (2006:170)³⁵.

Ketika individu memandang ke objek tertentu dan mencoba menghasilkan stimuli apa yang telah dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi pegawai yang memberikan persepsi tersebut. Diantara karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan. Karakteristik-karakteristik akan lebih diperjelas apabila faktor pada target yang akan dinikmati didukung oleh faktor dalam situasi sehingga nantinya dapat mempengaruhi apa yang akan dipersepsikan.

Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi persepsi menurut Baltus, adalah:

1. Kemampuan dan keterbatasan fisik dari alat indera dapat mempengaruhi persepsi untuk sementara waktu ataupun permanen.
2. Kondisi lingkungan.

³⁵Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh. alih bahasa: Benyamin Molan. (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006) h 170.

3. Pengalaman masa lalu. Bagaimana cara individu untuk menginterpretasikan atau bereaksi terhadap suatu stimulus tergantung dari pengalaman masa lalunya.
4. Kebutuhan dan keinginan. Ketika seorang individu membutuhkan atau menginginkan sesuatu maka ia akan terus berfokus pada hal yang dibutuhkan dan diinginkannya tersebut.
5. Kepercayaan, prasangka dan nilai. Individu akan lebih memperhatikan dan menerima orang lain yang memiliki kepercayaan dan nilai yang sama dengannya³⁶.

Hal tersebut menunjukkan bagaimana pegawai mempersepsikan kerja berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki, sehingga akan membentuk persepsi tertentu mengenai pekerjaannya. Oleh karena itu setiap pegawai akan memberikan makna yang berbeda dalam memandang nilai-nilai suatu organisasi kerja yang telah ada.

3. Efektifitas Kerja

Zainun menyimpulkan bahwa daya pengaruh (efikasi), daya guna (efisiensi), hasil guna (efektifitas) dan daya hasil (produktivitas) organisasi merupakan empat hal yang penting sebagai tujuan atau kriteria administrasi yang harus digunakan³⁷ sebagai tolak ukur yang dapat menunjukkan keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Dari ungkapan Goodman dan Pennings bahwa "*effectiveness is defined in terms of goal attainment*"³⁸ atau keefektifan itu dijabarkan dalam tahap – tahap untuk pencapaian suatu tujuan. Efektifitas dan efisiensi merupakan faktor-faktor

³⁶Baltus. *Personal Psychology for Life and Work*. (New York: Mc Graw Hill, 1983) h 88.

³⁷Buchari Zainun. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, Tbk. 2001) h 104.

³⁸Paul S. Goodman, Johannes M. Pennings. *New Perspectives On Organizational Effectiveness*. (London: Jossey-Bass Limited, 1981) h 3.

yang mempengaruhi kinerja, sedangkan pengertian dari kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya³⁹. Menurut Prawirosentono;

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien⁴⁰.

Manulang mengatakan efektifitas dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya⁴¹. Efisiensi serta efektifitas kerja akan lebih optimal jika disertai dengan pelaksanaan evaluasi proses pembelajaran, maka akan ada kecenderungan yang baik dalam meningkatkan kinerja⁴². Menurut Widodo, jika bangsa Indonesia ingin mampu bersaing dalam percaturan global;

maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata sdm, baik dari aspek intelektual, emosional, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawabnya. Hal kedua adalah bahwa penataan sdm harus dilaksanakan dengan prinsip efektifitas dan efisiensi karena efektifitas dan efisiensi adalah kriteria dan ukuran yang mutlak bagi produktivitas⁴³.

³⁹A. P. Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketiga (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2001) h 67.

⁴⁰Suyadi Prawirosentono. *Analisis Kinerja Organisasi*. (Bandung: PT. Rineka Cipta, 1999) h 27.

⁴¹Marani Manulang. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987.) h 55.

⁴²BALITBANG DIKDASMEN, "www.depdiknas.go.id" *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (No.034 Januari 2002). diunduh pada tanggal 19 Nopember 2007.

⁴³Slamet Widodo. "Meningkatkan Produktivitas Sekolah" www.media.diknas.go.id. diunduh pada tanggal 19 Nopember 2007.

Pendapat lain dari Desimone, Werner dan Harris bahwa "*effectiveness is determined with respect to the achievement of a goal or a set of goals*"⁴⁴, dengan kata lain efektifitas adalah bertekad akan mematuhi dari suatu pencapaian hasil atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right thing*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing things right*)⁴⁵. Inti dari konsep efektifitas seringkali disebut sebagai kesuksesan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga masing-masing anggota perusahaan berlomba-lomba dalam menjalankan setiap tugas pekerjaannya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Hal ini hampir sama dengan yang dikatakan Handayaningrat, efektifitas ialah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan⁴⁶.

Efektifitas bila dihubungkan dengan sumber daya manusia, dapat dikatakan sesuai dengan pendapat Walker:

*"Efektifeness is defined as the extent to which the human resource function support the successfull umplementative of ideas and long term business plans and strategies if relates results achieved to human resource activities on the achievement of business objectives"*⁴⁷.

Keefektifan itu didefinisikan sebagai perluasan fungsi sumber daya manusia untuk membantu penerapan ide dan perencanaan bisnis jangka panjang jika berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh aktivitas manusia tersebut dalam suatu pencapaian dari tujuan bisnis itu sendiri.

⁴⁴Randy L. Desimone, John M. Werner, David M. Harris. *Human Resource Development*. Third edition. (Orlando: Harcourt College Publishers, 2002) h 227.

⁴⁵Stephen P. Robbins. *Op. Cit.*, h 53.

⁴⁶Suwarno Handayaningrat. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Jakarta: Gunung Agung, 1993) h 6.

⁴⁷James W. Walker. *Human Resource Strategy*. (Singapore: McGraw Hill Book Company, 1992) h 333.

Menurut Kartono efisiensi kerja akan dipertinggi apabila jenis pekerjaan tersebut diorganisir secara ilmiah bahkan tanpa menambahkan energi dengan menerapkan tiga prinsip sebagai berikut:

- Memilih individu yang paling tepat untuk satu tugas pekerjaan, dengan pedoman "*the right man in the right place*"
- Mengintruksikan cara kerja dengan metode yang paling efisien melalui gerakan-gerakan yang paling ekonomis.
- Memberikan insentif-insentif tertentu dalam bentuk upah yang lebih bagi pekerja dan buruh yang paling baik atau paling giat bekerjanya⁴⁸.

Kesimpulan lain dari penilaian karya atau efektifitas kerja yang diutarakan Nawawi adalah;

1. Efektifitas kerja adalah deskripsi secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
2. Efektifitas kerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (sdm) dilingkungan suatu organisasi.
3. Efektifitas kerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi.
4. Efektifitas kerja adalah kegiatan pengukuran sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja⁴⁹.

Dari sekian banyaknya definisi yang telah diutarakan di atas, peneliti menggaris bawahi bahwa inti efektifitas kerja itu adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka di dalam suatu organisasi harus dipikirkan faktor apa saja yang dapat mempengaruhi efektifitas kerja.

⁴⁸Kartini Kartono. *Psikologi Sosial Perusahaan dan Industri*. (Jakarta: CV. Rajawali, 1981) h 11.

⁴⁹Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998) h 236-237.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Efektifitas Kerja

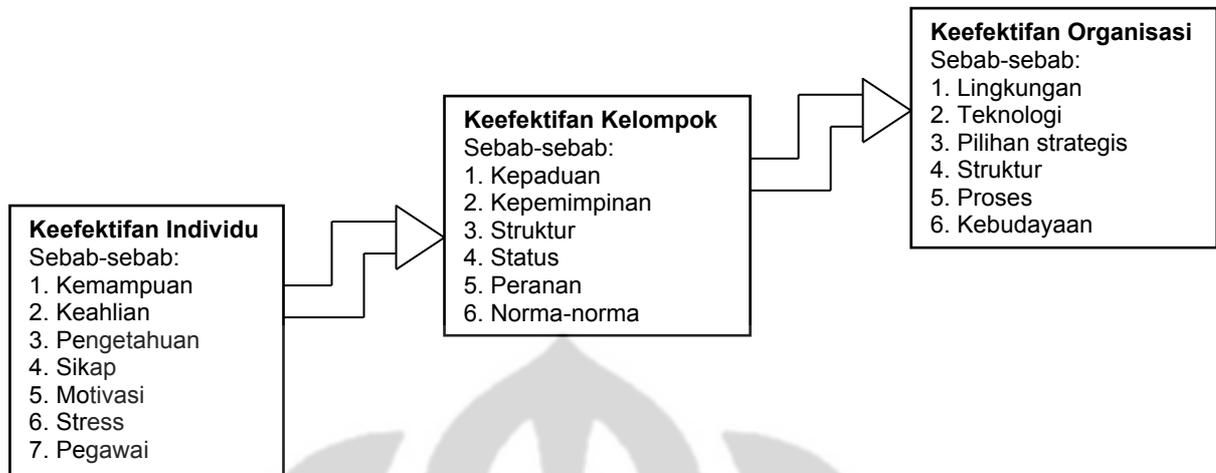
Efektifitas sebagai salah satu bagian produktifitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pengetahuan, kemampuan, keluaran sikap dan kecerdasan pada para pegawai yang ada pada suatu organisasi⁵⁰, sehingga banyak program perbaikan produktifitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi dasar. Asumsi-asumsi tersebut dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, karena Keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan didalam pasar yang bersaing⁵¹, serta efektifitas produk (atau jasa) dapat menghasilkan penghematan yang besar atau peningkatan dalam prestasi⁵².

Efektifitas kerja tidak hanya tergantung unsur manusia melainkan juga dipengaruhi oleh kemajuan dan perkembangan teknologi, manajemen serta alat-alat kerja lainnya. Efektifitas juga dipengaruhi oleh sebab - sebab yang diutarakan Gibson, Ivancevich, serta Donelly dalam gambar berikut:

⁵⁰Panji Anoraga. *Manajemen Bisnis*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1987) h 78.

⁵¹Michael E. Porter. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan: Tim Penerjemah Binarupa. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1994) h xiii.

⁵²Michael E. Porter. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisa Industri dan Bersaing*. alih bahasa: Agus Maulana. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2005) h 103.



Gambar II.2. Sebab – Sebab Efektifitas
Sumber : Gibson, Ivancevich, Donelly. (1985: 27)⁵³.

Dari tiga macam perspektif keefektifan tersebut, masih menurut Gibson, Ivancevich, serta Donelly dapat diidentifikasi :

1. *Keefektifan individual*. Perspektif ini menekankan pelaksanaan tugas pekerja atau anggota dari organisasi itu. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan adalah bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi tertentu.
2. *Keefektifan kelompok*. Adalah jumlah sumbangan dari seluruh anggotanya, contoh adalah bagian perakitan, dimana produk jadi adalah hasil dari sumbangan masing-masing individu.
3. *Keefektifan organisasi*. Adalah fungsi dari keefektifan individu dan kelompok, dasar rasional penggunaan organisasi sebagai alat untuk mengerjakan pekerjaan masyarakat ialah bahwa organisasi dapat menyelesaikan pekerjaan itu lebih baik dari usaha individu manapun⁵⁴.

Efektifitas adalah makin besar kemajuan yang diperoleh kearah tujuan organisasi⁵⁵. Untuk itu, bagi organisasi tidak hanya menuntut pegawai agar selalu dapat bekerja seefektif dan seefisien mungkin tetapi harus menyediakan kondisi

⁵³John M. Gibson, John M Ivancevich, James H. Donelly Jr. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, edisi V . Diterjemahkan oleh Djarkasih. (Jakarta: Erlangga, 1985) h 27.

⁵⁴*Ibid.* h 25-26.

⁵⁵Richard M. Steers. *Efektifitas Organisasi*. Terjemahan: Magdalena Jamin (Jakarta: PPM, 1994) h 53.

yang mendukung kepada setiap anggota organisasi. Karena penekanan efektifitas kerja sangat bergantung terhadap hasil, apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, maka pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif.

Tolak ukur dalam menentukan bahwa setiap pekerjaan dapat dikatakan efektif sangat tergantung dari beberapa unsur efektifitas kerja, unsur – unsur tersebut biasanya mempunyai patokan dan saling bergantung antara yang satu dengan yang lainnya.

5. Unsur – Unsur Efektifitas Kerja

Efektifitas kerja menurut pendapat Halsey adalah kegiatan atau tindakan yang membawa hasil dengan indikator antara lain:

- a. Kuantitas kerja, banyak atau jumlah suatu kegiatan
- b. Kualitas kerja, tingkat baik buruknya sesuatu atau kadar kegiatan
- c. Inisiatif, usaha atau tindakan yang bermula-mula atau prakarsa
- d. Sikap kerja, perbuatan kegiatan yang berdasarkan pada pendirian
- e. Usaha, kegiatan dengan mengarahkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud
- f. Kerjasama, kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang
- g. Orijinalitas, keaslian atau ketulenan⁵⁶.

Setiap penilaian terhadap efektifitas kerja diperlukan beberapa kriteria, menurut Sary kriteria-kriteria tersebut dapat berbentuk sebagai berikut:

1. Kriteria manfaat (*benefit criteria*); untuk kriteria ini digunakan indikator produktifitas dan kualitas kehidupan kerja.
Produktifitas menggunakan indikator:
 - a. Peningkatan partisipasi kerja
 - b. Penurunan absensi karyawan

⁵⁶George D. Halsey. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. Terjemahan; Anaf S. Bagindo, M. Ridwan. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1994) h 191-202.

- c. Penurunan rotasi tenaga kerja
2. Kriteria biaya (*cost criteria*); apabila kriteria manfaat pada umumnya untuk diterapkan pada kegiatan personalia secara keseluruhan, maka kriteria biaya adalah lebih spesifik untuk setiap kegiatan, misalnya ; kriteria biaya yang sesuai untuk kegiatan keamanan dan kesehatan dalam bentuk biaya pelatihan, supervisi, pembelian peralatan, penanganan, pemindahan sumber bahaya dan lain sebagainya⁵⁷.

Berdasarkan ukuran efektifitas yang digunakan untuk menentukan keberhasilan, Campbel yang dikutip Steers menunjukkan poin-poin berikut ini:

1. Efektifitas Keseluruhan
2. Kualitas
3. Produktifitas
4. Kesiagaan
5. Efisiensi
6. Laba atau Penghasilan
7. Pertumbuhan pemanfaatan lingkungan
8. Stabilitas
9. Perputaran atau keluar masuknya pekerja
10. Kemangkiran
11. Kecelakaan
12. Semangat kerja
13. Motivasi
14. Kepuasan
15. Penerimaan tujuan organisasi
16. Kepaduan konflik atau konflik kompak
17. Keluesan adaptasi
18. Penilaian oleh pihak luar⁵⁸.

C. Metode Penelitian

Penelitian merupakan aktifitas dan metode berpikir yang dilakukan secara sengaja dan bertujuan⁵⁹. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian *action research* (penelitian tindakan), sedangkan menurut Sugiyono, penelitian tindakan adalah;

⁵⁷Imelda Sary. *Op. Cit.*, h 35.

⁵⁸Richard M. Steers. *Op. Cit.*, h 44.

⁵⁹Sanapiah Faisal. *Format-format Penelitian Sosial: Dasar-dasar dan Aplikasi*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2005) h 4.

Suatu proses yang dilalui oleh perorangan atau kelompok yang menghendaki perubahan dalam situasi tertentu untuk menguji prosedur yang diperkirakan akan menghasilkan perubahan tersebut dan kemudian, setelah sampai pada tahap kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan, melaksanakan prosedur ini. Tujuan utama penelitian ini adalah mengubah (1) situasi, (2) perilaku, (3) organisasi termasuk struktur mekanisme kerja, iklim kerja dan pranata⁶⁰.

1 Bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, dimana suatu permasalahan yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variable mandiri, baik satu variable atau lebih⁶¹. Jadi tidak bersifat membandingkan dan mencari hubungan.

2

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan peneliti ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, menurut Suprayogo, dan Tobroni;

Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menjelaskan (*explanation*) suatu fenomena menurut perspektif peneliti. Karena itu dalam penelitian ini sering digunakan rumus-rumus statistik, misalnya untuk mencari hubungan antara pengaruh dua variable, menguji efektifitas sebuah metode dan sebagainya⁶².

Jenis data dan analisis yang dilakukan berbentuk analisis data kuantitatif dengan statistik⁶³, data kuantitatif adalah data yang dapat diukur sehingga dapat menggunakan statistik dalam pengujiannya, melalui proses pengambilan kesimpulan dari umum ke khusus (proses deduktif)⁶⁴.

⁶⁰Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. (Bandung: Alfabeta, CV. 2005) h 9.

⁶¹Donald R. Cooper dan C. William Emory. *Metode Penelitian Bisnis*. Alih Bahasa: Ellen G. Sitompul. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1996) h 46

⁶²Imam Suprayogo, Tobroni. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001) h 5.

⁶³Sugiyono. *Op. Cit.*, h 13.

⁶⁴Ronny Kountur. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis* (Jakarta: Penerbit PPM, 2004) h 16-17.

2. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuannya, jenis penelitian ini bersifat deskriptif, penelitian deskriptif lebih menggambarkan “apa adanya” tentang suatu variabel, gejala atau keadaan⁶⁵. Tujuan dari penelitian ini adalah menggambarkan mekanisme sebuah proses dan menciptakan seperangkat atau pola⁶⁶. Sehingga peneliti akan banyak menggunakan pola pertanyaan “bagaimana” dalam mengembangkan informasi yang telah didapat.

Berdasarkan waktunya, penelitian ini dilakukan dalam satu waktu tertentu. Sehingga berdasarkan dimensi waktunya maka penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian *cross sectional*. Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini adalah penelitian terapan yang bertujuan untuk mempergunakan pengetahuan ilmiah yang diketahui untuk menguji, menerapkan, atau mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam rangka memecahkan masalah - masalah praktis yang terjadi dalam objek penelitian.

Berdasarkan teknik pengumpulan data, jenis penelitian yang dilakukan peneliti termasuk dalam kategori teknik pengumpulan data secara kuantitatif yang didukung dengan teknik-teknik pengumpulan data secara kualitatif. Seluruh data penelitian bersifat objektif dan bisa ditafsirkan sama oleh semua pegawai dengan berusaha menghindari pertanyaan-pertanyaan yang bias serta kurang jelas.

⁶⁵Erna Widodo dan Mukhtar. *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*. (Yogyakarta: Avyrouz, 2000) h 15.

⁶⁶Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah. *Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005) h 42.

3. Teknik Pengumpulan Data

Penulis menggunakan dua cara untuk memperoleh data yang dibutuhkan, yaitu:

1. Studi Kepustakaan

Penelitian kepustakaan ini dilakukan dengan cara mempelajari berbagai tulisan seperti buku, jurnal, majalah, media internet dan lain-lain yang berkaitan dengan materi penelitian tentang persepsi, sumber daya manusia dan efektifitas kerja. Atau dengan kata lain, Istijanto mengatakan literatur (*literature survey*) yang bertujuan untuk menemukan teori, konsep, variabel, dan lainnya⁶⁷. Penelitian dengan menggunakan cara ini dilaksanakan untuk mendapatkan berbagai teori, sehingga dapat memberikan pengertian teoritis secara mendalam tentang masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

2. Studi lapangan yang dilakukan dengan cara:

a). Teknik Kuesioner

Angket atau *questionnaire* adalah daftar pertanyaan yang di distribusikan melalui pos untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti⁶⁸, secara umum isi dari kuesioner atau *schedule* dapat berupa:

- 1). *Pertanyaan tentang fakta*. Isi dari kuesioner adalah pertanyaan tentang fakta-fakta yang dianggap dikuasai oleh responden.
- 2). *Pertanyaan tentang pendapat*. Pertanyaan mengenai pendapat relatif lebih sukar dijawab oleh responden dibandingkan dengan pertanyaan tentang fakta. Jawaban pertanyaan tentang pendapat pada umumnya bersifat laten dan baru muncul jika ditanyakan, juga pertanyaan mengenai pendapat banyak sekali seginya, menyangkut masalah moral, kebudayaan, harga diri dan sebagainya.
- 3).

⁶⁷Istijanto. *Riset Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005) h 38.

⁶⁸S. Nasution. *Metode Research, (Penelitian Ilmiah)*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) h 128.

Pertanyaan tentang persepsi diri. Pertanyaan dalam kuesioner dapat juga mengenai cara responden menilai sesuatu tentang perilakunya sendiri dalam hubungannya dengan orang lain atau lingkungan⁶⁹.

b). Wawancara

Menurut Nasution, wawancara atau *interview* adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi⁷⁰, atau proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara penanya atau pewawancara dengan penjawab dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara)⁷¹. Wawancara dilakukan pada tanggal 20 Mei 2008 pada pukul 12.00 WIB dengan mengambil narasumber Bapak Arief Setio Wirawan SE, pemilihan narasumber ini dilakukan sebab beliau adalah *gate keeper* yang ada dalam perusahaan karena posisinya sebagai *HRD and Compliance Manager*.

Menurut Kerlinger, wawancara dapat digunakan untuk tiga maksud utama;

Pertama. Ia dapat dijadikan sebagai alat eksplorasi untuk membantu identifikasi variabel dan relasi, mengajukan hipotesis, dan memandu tahap-tahap lain dalam penelitian. *Kedua.* Ia dapat menjadi instrumen utama lain dari penelitian. Dalam hal ini, pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel penelitian akan dimasukkan kedalam skedul wawancara. Pertanyaan-pertanyaan itu dengan demikian harus dipandang sebagai butir-butir (*item*) "soal" dalam suatu instrumen pengukuran, dan bukan hanya sebagai sarana penghimpun informasi belaka. *Ketiga.* Wawancara itu dapat digunakan sebagai penopang atau pelengkap metode lain: tindak lanjut dalam menghadapi hasil yang tak terduga / terharapkan, memvalidasikan metode-metode lain dan menyelami lebih dalam motivasi responden serta alasan-alasan responden memberikan jawaban dengan cara tertentu⁷².

⁶⁹Moh. Nazir. *Metode Penelitian*. (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2003) h 203-204.

⁷⁰S. Nasution. *Op. Cit.*, h 113.

⁷¹Moh. Nazir. *Op. Cit.*, h 193-194.

4. Populasi dan Sampel

Dalam pengumpulan informasi yang dapat diandalkan, peneliti akan menentukan responden yang akan dijadikan sumber informasi dengan memikirkan jumlah populasi dan sampel yang akan diambil.

1. Populasi.

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 40 orang pegawai yang ada di dalam perusahaan. Hadi mengatakan bahwa populasi merupakan individu atau secara keseluruhan yang menjadi sasaran suatu penelitian yang tidak saja berupa manusia, tetapi dapat berupa alat, keadaan atau tempat sebagainya⁷³. Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan⁷⁴. Sehingga Sugiyono menyimpulkan populasi adalah wilayah *generalisasi* yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya⁷⁵. Populasi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada dalam PT Realtime Forex Futures.

2. Sampel.

Kata *sampling* berarti "mengambil sampel" atau mengambil sesuatu bagian populasi atau semesta sebagai wakil (representasi) populasi atau semesta

⁷²Fred N. Kerlinger. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, edisi ketiga. Penterjemah Landung R. Simatupang. Editor: H. J. Koesoemanto. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006) h 769.

⁷³Sutrisno Hadi. *Metodologi Research II*. (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1997) h 87.

⁷⁴Moh. Nazir. *Op. Cit.*, h 271.

⁷⁵Sugiyono. *Op. Cit.*, h 90.

itu, definisi itu menyatakan bahwa sebagian populasi kita ambil dan *kita anggap* representatif⁷⁶. Sample adalah kumpulan dari unit sampling, ia merupakan subset dari populasi⁷⁷. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut⁷⁸.

Cara pengamatan yang dilakukan terus menerus sampai kita merasa puas tentang keterangan yang kita inginkan⁷⁹. Populasi yang diteliti tidak dibagi-bagi terlebih dahulu atas beberapa *subsample* dan menyeluruh dalam populasi. Jenis *sampling* yang digunakan adalah model sampel nonprobabilitas dan tidak menggunakan sample acak, karena sample nonprobabilitas adalah sampling kuota yang menggunakan pengetahuan tentang strata populasi (jenis, kelamin, ras, agama, dan lain-lainnya)⁸⁰, dan dikarenakan sampel yang akan diteliti adalah seluruh populasi dari perusahaan, maka jenis sampel yang cocok digunakan adalah sampel nonprobabilitas.

Jumlah karyawan yang akan dijadikan sampel penelitian dalam melakukan riset di perusahaan ini sebanyak 40 pegawai dan kurang dari 100 orang, sehingga jumlah sampel yang akan diambil adalah keseluruhan dari populasi (*total sampling*), ini sesuai dengan saran Arikuntoro yang menyatakan, "apabila subyeknya lebih dari 100 orang, maka sebaiknya diambil antara

⁷⁶Fred N. Kerlinger. *Op.Cit.*, h 188.

⁷⁷Moh. Nazir. *Op.Cit.*, h 273

⁷⁸Sugiyono. *Op. Cit.*, h 91.

⁷⁹Moh. Nazir. *Op. Cit.*, h 276.

⁸⁰Fred N. Kerlinger. *Op.Cit.*, h 206.

10%-15% atau 20%-25% atau lebih, sedangkan jika subyeknya kurang dari 100 orang maka sebaiknya diambil keseluruhan”⁸¹.

5. Lokasi Penelitian

Untuk mengetahui persepsi yang ditunjukkan pegawai mengenai efektifitas kerja di dalam perusahaan. Penulis menentukan lokasi penelitian pada PT Realtime Forex Futures yang berlokasi di Menara Kebon Sirih, lantai 10. Jl. Kebon Sirih Kavling 17-19, Jakarta Pusat. Pertimbangan penulis menentukan lokasi penelitian di PT Realtime Forex Futures adalah karena seluruh pelayanan, transaksi, pelaporan serta pemasaran berpusat satu lokasi yang sama sehingga memudahkan peneliti untuk melakukan penelitian secara menyeluruh dan mendetail seluruh kegiatan operasional perusahaan.

6. Teknik Analisis Data

Ada dua cara dalam menginterpretasikan hasil analisis; *Pertama*, hanya data dan hubungan dalam penelitian yang diinterpretasikan. *Kedua*, peneliti mencari pengertian yang lebih luas dari data penelitiannya⁸². Analisis penelitiannya berbentuk univariat dimana analisis yang terjadi menyangkut hanya satu variabel, dalam hal ini penelitian yang terjadi hanyalah sebuah variabel efektifitas kerja yang dipersepsikan oleh pegawai di PT Realtime Forex Futures.

⁸¹Suharsimi Arikuntoro. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, edisi revisi. (Jakarta: Rineka Cipta, 1992) h 107.

⁸²Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi. *Metodologi Penelitian Survey*. (Jakarta: LP3ES, 1999) h 2.

Pengukuran ialah pemberian angka pada obyek-obyek atau kejadian-kejadian menurut sesuatu aturan⁸³. Singarimbun dan Effendi mengatakan tentang skala pengukuran interpretasi data, yaitu:

Ukuran ordinal mengurutkan responden dari tingkatan paling tinggi ke tingkatan paling rendah menurut suatu atribut tertentu tanpa ada petunjuk yang jelas tentang berapa jumlah absolut atribut yang dimiliki oleh masing-masing responden tersebut, berapa interval antara responden tersebut, berapa interval antara responden dengan responden yang lainnya⁸⁴.

Ukuran ordinal adalah angka yang diberikan dimana angka-angka tersebut mengandung pengertian tingkatan⁸⁵. Menurut Rakhmat:

Kita menggunakan skala ordinal bila jawabannya kita susun sebagai berikut: (1) sering kali, (2) Agak sering, (3) Jarang atau kadang-kadang, (4) Jarang sekali, (5) hampir tidak pernah. Bilangan 1,2,3,4,5 dalam jawaban itu tidak menunjukkan jarak yang sama, kategori data disusun berdasarkan urutan logis dan sesuai dengan besarnya karakteristik yang dimiliki⁸⁶.

Sedangkan nilai pengukuran dari masing-masing responden dapat diklasifikasikan sesuai dengan tinggi rendahnya perhitungan yang diperoleh sehingga dapat diketahui termasuk dalam klasifikasi yang mana setiap responden itu. Termasuk kategori data ini adalah data hasil pengolahan kuesioner. Setiap data yang digunakan sebagai instrumen penelitian harus valid dan reliabel⁸⁷. pengujian validitas dalam pengumpulan data menekankan pada

⁸³Fred N. Kerlinger. *Op.Cit.*, h 687.

⁸⁴Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi. *Op. Cit.*, h 3.

⁸⁵Moh. Nazir. *Op. Cit.*, h 130.

⁸⁶Jalaluddin Rakhmat. *Metode Penelitian Komunikasi*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007) h 16-17.

⁸⁷Singgih Santoso. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2001) h 4.

validitas isi (item), isi dari suatu alat ukur (bahannya, topiknya, substansinya) cukup representatif atau cukup merupakan sebuah *sampling*⁸⁸. Nasution menekankan suatu skala dianggap reliabel yaitu dapat dipercaya, bila "*secara konsisten memberi hasil yang sama*" jika ditetapkan pada sampel yang sama pada waktu yang berbeda⁸⁹. Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah kuesioner yang dibuat berdasarkan skala model Likert, skala ini didasarkan pada asumsi bahwa seluruh skor dibuat berdasarkan jawaban-jawaban terhadap banyak *item* yang merefleksikan suatu variabel tertentu dengan pertimbangan yang menyediakan suatu kelayakan ukuran variabel yang baik⁹⁰. Skala Likert banyak digunakan dalam penelitian yang menggunakan metode survei⁹¹.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis distribusi frekuensi dan analisis ukuran pemusatan (*central tendency*). Distribusi frekuensi atau tabel frekuensi adalah susunan data dalam suatu tabel yang telah diklasifikasikan menurut kelas atau kategori tertentu⁹². Analisis distribusi frekuensi digunakan untuk menghitung jumlah pemilih atau responden dengan kategori tertentu, frekuensi juga dapat digunakan untuk mengetahui berapa kali munculnya suatu karakteristik variabel⁹³. Ukuran pemusatan merupakan suatu

⁸⁸Moh. Nazir. *Op. Cit.*, h 146.

⁸⁹S. Nasution. *Op. Cit.*, h 56.

⁹⁰Earl Robert Babbie. *Menerapkan Metode Penelitian Survei Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Penyunting: Johny Alfian Khusyairi. (Yogyakarta: Citra Pusaka Offset, 2006) h 143.

⁹¹Istijanto. *Op.Cit.*, h 81.

⁹²Husein Umar. *Metode Riset Ilmu Administrasi*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004). h 127.

⁹³Jonathan Sarwono. *Panduan Cepat Dan Mudah SPSS 14*. (Yogyakarta: Andi, 2006) h 15.

ukuran yang digunakan untuk melihat seberapa besar kecenderungan data memusat pada nilai tertentu, menjumlahkan nilai indeks dari jawaban responden yaitu persepsi pegawai. Bobot jawaban masing-masing responden dijumlahkan sehingga didapat nilai indeks yang kemudian diinterpretasikan ke dalam kategori persepsi responden. Peneliti kemudian menggunakan analisis ukuran pemusatan (*central tendency*) yang digunakan untuk menentukan kecenderungan persepsi seluruh karyawan. Ukuran pemusatan (*central tendency*) yang digunakan untuk menentukan kecenderungan persepsi seluruh karyawan adalah modus (*mode*). Modus merupakan nilai data yang mempunyai frekuensi terbesar dalam kumpulan data⁹⁴. Modus digunakan karena instrumen dalam pengambilan data yang digunakan adalah data dengan skala ordinal.

Pengkategorian persepsi responden dibentuk berdasarkan hasil *deskritive* nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden. *deskritive* digunakan untuk menghitung nilai minimum, maksimum, rata-rata, standar deviasi dan jumlah total (*sum*)⁹⁵. Nilai indeks didapatkan dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dikalikan banyaknya indikator yang digunakan. Pada kedua nilai indeks tersebut, peneliti membentuk 5 (lima) kategori persepsi karyawan berdasarkan rentang skala Likert yang ada. Alternatif jawaban yang tersedia dalam kuesioner akan terdiri dari 5 tingkatan, antara lain adalah:

⁹⁴Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah. *Op. Cit.*, h 184.

⁹⁵Jonathan Sarwono. *Op. Cit.*, h 21.

Tabel II.1.
Skor Kepentingan Tiap Indikator

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Puas / Setuju
2	Tidak Puas / Setuju
3	Cukup Puas / Kurang Setuju
4	Puas / Setuju
5	Sangat Puas / Setuju

Sumber: Moh. Nazir. (2003 : 288)⁹⁶

Sedangkan untuk penghitungan rentang skala didapatkan dengan rumus, sebagai berikut:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item.....⁹⁷

Selain dengan perhitungan manual dalam menginterpretasikan data yang diperoleh. Dalam penelitian ini, penulis juga akan mempergunakan proses pengolahan data dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 16,0 untuk memperoleh data deskriptif terhadap jawaban responden yang dapat dikuantitatif.

7. Pembatasan Penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menghadapi beberapa pembatasan dalam penelitian yaitu keterbatasan waktu informan dan data penelitian. Keterbatasan waktu untuk bertemu disebabkan karena waktu luang pengisian questioner hanya

⁹⁶Moh. Nazir. *Op. Cit.*, h 288.

⁹⁷Husein Umar. *Op. Cit.*, h 255.

dapat dilakukan pada saat Pegawai melakukan istirahat, yaitu antara pukul 12.00 s/d 13.00 WIB. Kemudian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang responden sebagai pegawai PT RTFF, sehingga sampel yang digunakan cenderung kecil.

D. Operasionalisasi Konsep

Tabel II. 2
Operasionalisasi Konsep

KONSEP	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
Persepsi Pegawai	Efektifitas Kerja	Pengukuran Efektifitas Kerja Menurut Halsey	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas kerja, banyak atau jumlah suatu kegiatan - Kualitas kerja, tingkat baik buruknya sesuatu atau kadar kegiatan - Inisiatif, usaha atau tindakan yang bermula-mula atau prakarsa - Sikap kerja, perbuatan kegiatan yang berdasarkan pendirian - Usaha, kegiatan dengan mengarahkan tenaga, pikiran atau badan untuk mencapai suatu maksud - Kerjasama, kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang - Orijinalitas, keaslian atau ketulenan 	Ordinal

Sumber : George D. Halsey. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. Terjemahan; Anaf S. Bagindo, M. Ridwan. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1994) h 191-202.