

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Julius (2007) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Kerja Pegawai Pada Hukum Komando Militer (Kumdam) I/BB Medan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Disiplin terhadap Kualitas Kerja pegawai pada Hukum Komando Daerah Militer (Kumdam) I/BB Medan. Pengujian data dilakukan dengan kuesioner yang akan dianalisis dengan menggunakan statistik seperti: Uji Validitas dan Realibilitas, Uji Normalitas dan Analisis Regresi sederhana dengan bantuan SPSS 12.0 for windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Koefisien Determinasi (R Square) sebesar 0,685. Bahwa Kualitas kerja dipengaruhi oleh Disiplin sebesar 68,5 %, sedangkan sisanya 31,5 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kualitas kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,761. Artinya apabila terjadi peningkatan disiplin kerja setiap 1 satuan, maka kualitas kerja juga akan meningkat sebesar 0,761. Tanda + (positif) pada variabel disiplin kerja menunjukkan hubungan searah, artinya apabila disiplin kerja semakin baik diterapkan, maka kualitas kerja juga akan semakin baik, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji t, diperoleh bahwa 0,05 yaitu 0,000 dan nilai thitung > nilai tabel dengan nilai thitung = 8,780 dan signifikan (nyata) terhadap kualitas kerja pada taraf signifikan 5% (hipotesis diterima). Persamaan pada penelitian terdahulu dan sekarang yaitu pada variabel

dependen (Y) yaitu faktor kualitas kerja dan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu penelitian terdahulu dilaksanakan pada tahun 2007 di komando militer (kumdam) I/BB Medan sedangkan pada penelitian sekarang di PT.Tiga bintang putra tahun 2013. Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas (X1) disiplin kerja sedangkan penelitian sekarang menggunakan 6 variabel bebas yaitu (X1) beban kerja, (X2) kewenangan, (X3) Reward, (X4) komunikasi, (X5) keadilan perlakuan, (X6) konflik. Penelitian terdahulu menggunakan regresi sederhana sedangkan penelitian sekarang menggunakan regresi linear berganda.

## **2.2.Kualitas kerja**

### **2.2.1.Pengertian Kualitas Kerja**

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia (Matutina,2001:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada Pengetahuan (Knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.Keterampilan (Skill), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab. Hasibuan (2007:87) menyatakan :  
”Penilaian adalah kegiatan manajemen untuk mengevaluasi perilaku dan hasil kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.”

Dua hal yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan berdasarkan definisi diatas yaitu perilaku dan kualitas kerja karyawan. Yang dimaksud dengan

penilaian perilaku yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan. Sedangkan kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya. Flippo (1995:28) berpendapat tentang kualitas kerja sebagai berikut: “Meskipun setiap organisasi berbeda pandangan tentang standar dari kualitas kerja pegawai, tetapi pada intinya efektifitas dan efisiensi menjadi ukuran yang umum.” Bertitik tolak dari definisi yang diberikan oleh Flippo (1995:28) tersebut maka dapat dikatakan bahwa inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Kualitas sumber daya manusia memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan perusahaan yaitu:

1. Perbaikan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pelatihan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Efisiensi proses penempatan staf.
7. Kesempatan kerja yang sama.

Irianto dalam Casmita (2003:28) yang menyebutkan bahwa “kualitas adalah paduan sifat-sifat barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi pelanggan”. Sementara Hardjosoedarmo (1996 :7) mengemukakan bahwa “secara umum dapat dikatakan bahwa mutu sebagai

karateristik produk atau jasa yang ditentukan oleh pemakai atau konsumen dan diperoleh melalui proses serta melalui perbaikan yang berkelanjutan”. Maka dapat disimpulkan dengan kualitas atau mutu adalah sifat- sifat yang dimiliki oleh setiap produk barang atau jasa dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang memiliki kelebihan-kelebihan yang diperoleh melalui proses dan perbaikan yang berkelanjutan. Kualitas kerja merupakan wujud perilaku dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan dan sesuai dengan harapan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Marcana (200:21) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kualitas kerja yaitu : “Kualitas kerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien” Heidjrachman dan Husanan, (1993 ; 23) “Kualitas kerja pegawai adalah seorang pegawai yang memenuhi syarat kualitatif yang dituntut oleh pekerjaannya, sehingga pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan”. Mayanti, (1993 ; 18). “Kualitas kerja atau disebut kualitas kehidupan kerja adalah keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi”. *Dessler*, (1992 ; 476). Tujuan utama penerapan beberapa program kualitas kerja pegawai pada suatu perusahaan yaitu program-program yang bertujuan memotivasi pegawai melalui upaya pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi mereka untuk berprestasi, harga diri, dan perwujudan diri. Program- program ini termasuk manajemen berdasarkan sasaran, gugus kualitas, waktu lentur, dan pemerdayaan pekerjaan yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memenuhi tingkat mereka ditempat kerja, melalui pencapaian unsur-unsur yang lebih

menantang dan luwes pekerjaan mereka. Menurut *Dessler* (1992 ; 476), kualitas kerja yang disebutkan dengan kualitas kehidupan kerja mengandung pengertian yang tidak sama bagi orang yang berbeda. Bagi seorang pegawai pada lini perakitan hal itu hanya dapat berarti adanya tingkat upah yang wajar, kondisi kerja yang nyaman, dan seorang supervisor yang memperluangkannya sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Bagi orang yang baru lulus dari perguruan tinggi hal itu dapat berarti kesempatan untuk maju, tugas-tugas yang kreatif, dan keberhasilan karir. Hal itu berarti “keadaan dimana anggota dari suatu organisasi kerja mampu memenuhi kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman kerja mereka dalam organisasi”. Menurut *Wungu dan Brotoharsojo* (2003:57) bahwa “Quality (kualitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut *Wilson dan Heyel* (1987:101) mengatakan bahwa “Quality of work (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian”. Dari pendapat diatas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

### **2.2.2. Faktor- Faktor Untuk Meningkatkan Kualitas Kerja**

*Bitner dan Zeithaml* (dalam *Riorini*, 2004:22) menyatakan untuk dapat meningkatkan performance quality (kualitas kerja) ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan pelatihan atau training, memberikan insentive atau bonus dan mengaplikasikan atau menerapkan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas. *Sunu* (dalam *Flippo*, 1995:91) menyatakan bahwa penting untuk menciptakan lingkungan untuk meningkatkan kualitas kerja, yaitu:

1. Tanggung jawab dan kepentingan pimpinan untuk menciptakan lingkungan peningkatan kualitas.
2. Nilai, sikap dan perilaku yang disetujui bersama diperlukan untuk meningkatkan mutu.
3. Sasaran peningkatan kualitas yang diterapkan oleh organisasi.
4. Komunikasi terbuka dan kerja sama tim baik.
5. Pengakuan dapat mendorong tindakan yang sesuai dengan nilai, sikap dan perilaku untuk meningkatkan mutu.

Menurut *leiter* (1997) berpendapat bahwa enam faktor utama yang menyebabkan menurunnya kualitas kinerja karyawan yaitu :

1. Beban kerja berlebihan yaitu terlalu banyaknya pekerjaan. Sedikitnya waktu yang tersedia dan tidak adanya dukungan sistem menghabiskan cadangan sumber daya dan berdampak pada menurunnya kualitas kinerja.
2. Kurangnya wewenang yaitu besarnya tanggung jawab yang harus dipikul namun tidak disertai wewenang dalam membuat keputusan.
3. Imbalan yang tidak memadai yaitu kecilnya upah dibandingkan dengan

volume pekerjaan, tidak menariknya skema intensif dari target yang ingin dicapai, terjadinya perubahan kebijakan yang lebih buruk dari kebijakan sebelumnya.

4. Hilangnya sambung rasa yaitu terjadinya pengkotak-kotakan penugasan yang berdampak pada meningkatnya isolasi sosial dalam lingkungan kerja.
5. Perlakuan yang tidak adil yaitu perlakuan yang tidak sama dan bukan berdasarkan kompetensi.
6. Terjadinya konflik nilai yaitu ketidak –sesuaian antara prinsip pribadi dengan tuntutan pekerjaan

### **2.2.3. Indikator Indikator Kualitas Kerja**

Menurut Hasibuan (2007) , indikator dari kualitas kerja karyawan yaitu :

#### **1. Potensi Diri**

Potensi diri merupakan kemampuan, kekuatan, baik yang belum terwujud maupun yang telah terwujud, yang dimiliki seseorang, tetapi belum sepenuhnya terlihat atau dipergunakan secara maksimal. Menurut Siahaan dalam Parlindungan (2005:4) “ Potensi diri adalah kemampuan yang terpendam pada diri setiap orang, setiap orang memilikinya”. Memahami diskripsi pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk mengembangkan bidang kerja serta memiliki berinisiatif merupakan beberapa potensi diri yang harus dimiliki pegawai. Majdi (2007: 86) menjelaskan, kata **potensi** itu adalah serapan dari bahasa Inggris: *potencial*. Artinya ada dua kata, yaitu, (1) kesanggupan; tenaga (2) dan kekuatan; kemungkinan. Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia, **definisi potensi** adalah kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan,

kekuatan, kesanggupan, daya. Intinya, secara sederhana, potensi adalah sesuatu yang bisa kita kembangkan. Sedangkan diri masih menurut Majdi (2007: 92) adalah akumulatif dari pikiran kita. Jadi **Potensi diri** adalah kemampuan yang kita miliki yang bisa dikembangkan.

Menurut Wiyono(2006:37) **potensi** dapat diartikan sebagai kemampuan dasar dari sesuatu yang masih terpendam didalamnya yang menunggu untuk diwujudkan menjadi sesuatu kekuatan nyata dalam diri sesuatu tersebut. Dengan demikian **potensi diri** manusia adalah kemampuan dasar yang dimiliki manusia yang masih terpendam didalam dirinya yang menunggu untuk diwujudkan menjadi suatu manfaat nyata dalam kehidupan diri manusia. Apabila pengertian potensi manusia dikaitkan dengan pencipta manusia, Allah SWT, maka **potensi diri** manusia dapat diberi pengertian sebagai kemampuan dasar manusia yang telah diberikan Allah SWT sejak dalam kandungan ibunya sampai pada saat tertentu (akhir hayat), yang masih terpendam didalam dirinya, menunggu diwujudkan menjadi sesuatu manfaat nyata dalam kehidupan diri manusia didunia ini dan diakhirat nanti.

Menurut Endra (2004: 6) potensi bisa disebut sebagai kekuatan, energi, atau kemampuan yang terpendam yang dimiliki dan belum dimanfaatkan secara optimal. Potensi diri yang dimaksud disini suatu kekuatan yang masih terpendam yang berupa fisik, karakter, minat, bakat, kecerdasan dan nilai-nilai yang terkandung dalam diri tetapi belum dimanfaatkan dan diolah.

Sedangkan Habsari (2005: 2) menjelaskan, potensi diri adalah kemampuan dan kekuatan yang dimiliki oleh seseorang baik fisik maupun mental dan



mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan bila dilatih dan ditunjang dengan sarana yang baik. Sedangkan diri adalah seperangkat proses atau ciri-ciri proses fisik, perilaku dan psikologis yang dimiliki.

## **2. Hasil Kerja Optimal**

Hasil kerja yang optimal harus dimiliki oleh seorang pegawai, pegawai harus bisa memberikan hasil kerjanya yang terbaik, salah satunya dapat dilihat dari produktivitas organisasi, kualitas kerja kuantitas kerja. Produktivitas organisasi adalah sebagai suatu ukuran penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang diberikan. Kualitas kerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh pegawai telah memenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang telah ditetapkan. Kualitas kerja merupakan mutu hasil pekerjaan atau sebaik apa harus diselesaikan. Kualitas kerja pegawai dapat dilihat dari adanya kemampuan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, tercapainya tujuan secara efektif dan efisien serta kecakapan yang ditunjukkan dalam menjalankan pekerjaannya. Kuantitas pekerjaan adalah banyaknya jumlah yang harus diselesaikan atau dikerjakan pegawai sesuai target waktu yang telah ditetapkan dan dapat menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam satu waktu dengan baik.

## **3. Proses Kerja**

Proses kerja merupakan suatu tahapan terpenting dimana pegawai menjalankan tugas dan perannya dalam suatu organisasi, melalui proses kerja ini kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan membuat perencanaan kerja, kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, mengevaluasi tindakan kerja, melakukan

tindakan perbaikan. Kinerja yang baik dan berkualitas dapat terlihat dari bagaimana seorang pegawai dapat melakukan sebuah pekerjaan mulai dari proses perencanaan sampai dengan perbaikan. Pegawai yang memiliki perencanaan kerja yang matang, kreativitas yang tinggi, mampu mengevaluasi tindakan, serta dapat, memperbaiki tindakan tanpa menunggu perintah dari atasan merupakan seorang pegawai yang memiliki pemikiran yang rasional dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukan pekerjaan itu. Seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan dalam Nurdiana (2006:126) mengemukakan bahwa : Dengan adanya inisiatif pegawai dalam pelaksanaan proses kerja dalam merancang program kerja, serta mampu memecahkan permasalahan yang dihadapi, maka organisasi tersebut akan berhasil dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian untuk dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi, maka para pegawai harus memiliki kemampuan dalam pelaksanaan proses kerja

#### **4. Antusiasme**

Antusiasme merupakan suatu sikap dimana seorang pegawai melakukan kepedulian terhadap pekerjaannya hal ini bisa dilihat dari kehadiran, pelaksanaan tugas, motivasi kerja, komitmen kerja. Pegawai yang memiliki antusiasme akan senantiasa meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan segala tugas dan tanggung jawabnya hal ini harus selalu ditumbuhkan dalam jiwa pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kinerjanya Soetisna (2000:67) mengemukakan bahwa : Semangat atau antusiasme merupakan suatu sikap yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang memiliki kapasitas untuk bekerja secara

aktif tanpa mengenal lelah. Hal ini merupakan kecenderungan untuk menggunakan perilaku positif, emosi, dan semangat.

Dari pendapat di atas, hendaknya para pegawai dapat memiliki sikap yang positif dan juga memiliki semangat yang besar dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya Menurut *Bernadin dan Russell* (1993:383) mengemukakan bahwa terdapat enam indikator kinerja yang dapat diukur antara lain sebagai berikut : a) Kualitas kerja, yaitu tingkat yang dicapai dari proses atau hasil yang diperoleh pada suatu kegiatan mendekati kesempurnaan, dalam bentuk yang dapat menyesuaikan dengan suatu cara yang ideal dalam melakukan kegiatan yang sesuai dengan tujuan. b) Kuantitas kerja, yaitu jumlah yang dihasilkan atau ditunjukkan dalam setiap ukuran dengan jumlah dalam unit, jumlah putaran atau siklus kegiatan yang lengkap. c) Efisiensi kerja, yaitu pelaksanaan cara tertentu dengan mengurangi tujuannya. d) Efektifitas kerja, yaitu tingkat atau sejumlah penggunaan sumber daya organisasi (seperti manusia, anggaran, teknologi, material) secara maksimal untuk memperoleh keuntungan paling tinggi atau mengurangi kerugian setiap unit atau hal-hal yang merugikan dalam penggunaan suatu sumber daya. e) Human relation, yaitu tingkat kenaikan kebutuhan pegawai mengenai perasaan, harga diri, nama baik, dan kerjasama antar teman kerja dan bawahan (hubungan, staf, konsultatif, koordinatif).

#### **2.2.4. Beban Kerja.**

Menurut **Komaruddin (1996:235)**, analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain

analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Menurut Simamora (1995:57), analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia.

#### **2.2.5.Kewenangan Kerja**

Riyan (2011) Kewenangan atau *authority* pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Dalam sebuah organisasi, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk memimpin suatu organisasi, bagian, atau departemen memiliki kewenangan atau kekuasaan yang

terlegitimasi. Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi manajer personalia dengan sendirinya terlegitimasi untuk memiliki kewenangan dalam mengatur berbagai hal yang terkait dengan sumber daya manusia atau orang-orang yang terdapat di dalam organisasi. Terdapat dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik (*classical view*) dan pandangan berdasarkan penerimaan (*acceptance view*).

- a. Pandangan Klasik Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan.
- b. Pandangan yang berdasarkan penerimaan (*acceptance view*) memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan, antara lain :
  1. Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan.
  2. Pada saat bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya dia yakin tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi.
  3. Bawahan yakin apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi maupun motif pribadi atau kelompok.
  4. Bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkan.

**a. Manfaat Pelimpahan Wewenang :**

1. Pelimpahan wewenang memungkinkan bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukannya. Keadaan ini memungkinkan bawahan untuk belajar bertanggung jawab akan sesuatu yang baru.
2. Pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik pada berbagai hal.
3. Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab.

**b. Kendala dalam pelimpahan wewenang :**

1. Apabila staf yang menerima delegasi tidak memiliki kemampuan atau kapabilitas tugas yang di delegasikan padanya.
2. Akan berdampak pada kurang bertanggung jawabnya atasan terhadap apa yang semestinya ia lakukan.

**2.2.6. Imbalan/reward**

Dalam menetapkan kebijaksanaan berkenaan dengan masalah pemberian imbalan (penggajian) ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan, baik yang bersifat internal perusahaan maupun yang sifatnya eksternal.

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi antara lain adalah :

1. Kemampuan perusahaan untuk membayar

2. Eksistensi dari Serikat Pekerja
3. Karakteristik Pekerja.
4. Karakteristik Pekerjaan.

Pemberian imbalanpun harus disesuaikan dengan berat / ringannya beban kerja ataupun tanggung jawab yang harus di pikul oleh pekerja, termasuk di sini kondisi tempat kerja ataupun besarnya resiko untuk mendapatkan kecelakaan kerja .

Sedangkan faktor-faktor eksternalnya antara lain adalah:

1. Keadaan pasar tenaga kerja

Kondisi tenaga kerja yang ada di pasar tenaga kerja seringkali punya pengaruh yang besar dalam menentukan besarnya imbalan / gaji yang akan diberikan. Hal ini berhubungan dengan prinsip "supply: demand" , dimana imbalan akan tinggi bilamana tenaga kerja yang kita butuhkan termasuk tenaga kerja yang langka atau yang sulit di peroleh di pasar tenaga kerja. Sebaliknya, perusahaan bisa memberikan imbalan yang relatif rendah bilamana tenaga kerja yang dibutuhkan banyak terdapat di pasar tenaga kerja.

2. Biaya hidup

Besarnya imbalan perlu disesuaikan dengan biaya hidup. Hal ini menyebabkan besarnya imbalan, seringkali ditentukan berdasarkan daerah dimana perusahaan berada.

3. Peraturan pemerintah

Seperti diketahui Pemerintah, dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja telah menetapkan adanya gaji/upah minimum yang disusun berdasarkan kebutuhan fisik minimum/kebutuhan hidup minimum

#### **a. Proses Penetapan Sistem Imbalan**

##### 1. Analisa Jabatan, atau Penentuan Sasaran Jabatan.

Pada perusahaan yang baru berdiri, belum bisa dilakukan analisa jabatan. Dalam kondisi demikian, paling tidak bisa dilakukan penentuan sasaran jabatan. Output jabatan haruslah menjadi syarat bagi pemegang jabatan, juga dalam penetapan imbalan. Dikenai adanya 3 kategori sasaran jabatan, yaitu :

- a. Sasaran rutin
- b. Sasaran pemecahan persoalan
- c. Sasaran pembaharuan

##### 2. Evaluasi Jabatan

Penentuan nilai jabatan, relatif terhadap jabatan lainnya yang ada dalam satu perusahaan perlu dilakukan sebagai dasar untuk menentukan besarnya imbalan yang adil.

##### 3. Survey Upah

Penelitian untuk mengetahui standard upah yang berlaku pada perusahaan-perusahaan sejenis di daerah tempat perusahaan berada perlu dilakukan untuk bisa menentukan besarnya imbalan yang kompetitif.

##### 4. Penetapan kebijakan

Kebijakan mengenai sistem imbalan ditetapkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan beberapa faktor antara lain:



- a. Peraturan Pemerintah
- b. Hukum
- c. Kondisi Ekonomi
- d. Kondisi Pasar Tenaga Kerja
- e. Kedudukan yang ingin di capai perusahaan ( citra )

#### 5. Penetapan Harga Jabatan

Pada akhirnya perusahaan perlu menetapkan struktur imbalan/ kurva imbalan untuk semua jabatan yang ada dalam perusahaan tersebut, mulai yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

#### **2.2.7.Komunikasi**

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Melalui komunikasi maka dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat pegawai dapat bertindak dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri dan pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kerja organisasi (Wursanto 1992:60). Adanya kerjasama yang harmonis ini

diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja para pegawai karena komunikasi berhubungan dengan keseluruhan proses pembinaan perilakumanusia dalam organisasi.

Semangat kerja dalam organisasi dapat mempengaruhi hasil kerja dan pencapaian tujuan komunikasi dan hubungan kerja yang terjadi dalam suatu instansi berkaitan dengan semangat melaksanakan pekerjaan. Komunikasi yang efektif dapat mencapai saling pengertian antara pegawai dan pimpinan sehingga terbentuk kondisi sosial yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Semangat kerja disini adalah karyawan secara lebih giat melaksanakantugas-tugasnya, sehingga pekerjaan akan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito 1992:24).

Komunikasi merupakan faktor utama untuk meningkatkan semangat kerja. Dengan semangat kerja yang tinggi pegawai akan dapat bekerja dengan perasaan senang dan bergairah sehingga mereka dapat berprestasi kerja dengan baik, sebaliknya apabila pihak pimpinan kurang memperhatikan bawahannya maka semangatnya akan turun karena pegawai merasa kurang mendapat perhatian dari pimpinan dan adanya rasa segan terhadap pimpinan. Dengan demikian diperlukan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahannya. Jadi komunikasi sangat diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan dan pembinaan perilaku pegawai sebagai motivasi untuk meningkatkan semangat kerja pegawai sebagai proses dalam suatu pekerjaan akan terasa lebih mudah dan tujuan organisasi akan dapat tercapai. Menurut Suranto Aw dalam, [www.uny.ac.id](http://www.uny.ac.id), 9 Febuari 2007, Komunikasi dikatakan efektif apabila dalam suatu proses komunikasi itu, pesan

yang disampaikan seorang komunikator dapat diterima dan dimengerti oleh komunikan, persis seperti yang dikehendaki oleh komunikator, dengan demikian, dalam komunikasi itu komunikator berhasil menyampaikan pesan yang dimaksudkannya, sedang komunikan berhasil menerima dan memahaminya. Efektifnya sebuah komunikasi adalah jika pesan yang dikirim memberikan pengaruh terhadap komunikan, artinya bahwa informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik sehingga menimbulkan respon atau umpan balik dari penerimanya. Seperti contohnya; adanya tindakan, hubungan yang makin baik dan pengaruh pada sikap.

Menurut Suranto AW, ada beberapa indikator komunikasi efektif, ialah:

#### c. Pemahaman

Ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

#### b. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak.. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat

fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

#### c. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

#### d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

#### e. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan. Alexis Tan mengemukakan bahwa .Perlu ada daya tarik dengan *similarity*(kesamaan), *familiarity* (keakraban) dan *proximity* (kesukaan)..<sup>13</sup> Seseorang biasanya akan cenderung lebih tertarik dengan orang lain karena memiliki faktor kesamaan ( sama hobi, sama sifat), keakraban ( keluarga, teman karib), dan kesukaan. Dengan kondisi seperti itu orang tidak merasa sungkan untuk berbicara, yakni menceritakan masalah hidupnya secara jujur tanpa adanya kecanggungan berkomunikasi diantara keduanya. Jika sudah

demikian, maka antara satu dengan yang lainnya akan saling mempengaruhi dan dengan sendirinya komunikasi akan berlangsung secara efektif. Komunikasi efektif menuntut kepekaan seseorang dalam situasi dan kondisi yang ada, bahkan telah banyak kegagalan organisasi dikaitkan dengan komunikasi yang buruk.

Masalah yang paling sulit dalam komunikasi adalah bagaimana cara mendapatkan perhatian dari para pendengar untuk memastikan bahwa mereka mendengarkan. Menurut Suranto dalam ([www.kapanlagi.com](http://www.kapanlagi.com)), 9 Februari 2007. Sebuah komunikasi yang efektif membutuhkan kontak mata, ekspresi wajah, postur tubuh, dan penampilan fisik secara eksternal:

#### 1) Kontak Mata

Kontak mata adalah hal yang harus dilakukan dalam berkomunikasi. Orang akan merasa diperhatikan ketika orang yang berbicara saling bertatap mata. Ini dapat diartikan bahwa mata bisa dijadikan sebagai media untuk memperjelas informasi yang disampaikan. Dengan melihat mata orang akan merasa bahwa dirinya tidak diabaikan.

#### 2) Ekspresi Wajah

Arti dari sebuah ekspresi adalah mencoba mengungkapkan atau ingin memberi tahu sesuatu hal dengan tanpa berbicara, akan tetapi orang mengerti. Dalam komunikasi ekspresi wajah sangat menentukan jelas tidaknya suatu pesan. Dengan ekspresi mengangguk, ini menandakan bahwa orang tersebut mengerti. Dengan tersenyum, ini berarti orang sedang bergembira. Dengan mengacungkan jari telunjuk ke atas ini berarti ungkapan untuk mempertegas. Untuk itu dengan

adanya ekspresi wajah ini pesan yang disampaikan oleh komunikator akan mampu meyakinkan komunikan untuk memahami isi pesan.

### 3) Postur Tubuh

Setiap gerak-gerik tubuh bisa menjadikan sebuah tambahan dalam berkomunikasi secara efektif. Kondisi atau keadaan tubuh bisa menimbulkan penilaian seseorang ketika pertama kali bertemu, seperti halnya ungkapan. Kesan pertama begitu menggoda.. Misalkan, postur badan yang lebih besar dengan postur badan orang yang lebih kecil, bila sama-sama dipandang postur yang lebih besar akan lebih enak dipandang serta menimbulkan kesan perkasa, kuat dan lebih dihormati.

### 4) Selera Berbusana

Busana atau bisa dibilang penampilan mencerminkan kepribadian seseorang. Contoh; orang berpenampilan menarik, bersih, rapi, seseorang akan mengambil kesimpulan bahwa dia orang baik, padahal bisa jadi dia adalah seorang koruptor. Akan tetapi beda dengan penampilan acak-acakan, apa-adanya, celana sobek-sobek, maka orang akan memandang bahwa dia seorang preman, padahal bisa jadi dia adalah anak teater. Dari contoh yang diuraikan tersebut, menandakan bahwa begitu pentingnya busana dalam menimbulkan sebuah kesan. Dengan berbusana yang menarik orang akan lebih tertarik, sehingga pesan yang disampaikan akan mudah untuk diterima.

## **2.2.8. Perlakuan Yang Tidak Adil**

Keadilan terhadap Karyawan Perlakuan yang adil oleh manajemen perusahaan terhadap karyawan akan menumbuhkan sikap positif dalam perusahaan maupun bekerja. Semakin adil perusahaan memperlakukan karyawan, komitmen dan kinerja karyawan semakin tinggi.

Karyawan menghendaki perlakuan adil baik dari sisi distribusi dan prosedur atau dikenal keadilan distributif dan keadilan prosedural. Ketika para karyawan merasa diperlakukan adil, dalam jiwa mereka akan tumbuh dua jenis outcomes berupa kepuasan dan komitmen kerja. Apabila para karyawan menilai perlakuan yang mereka terima adil, maka hal ini akan berpengaruh pada dua jenis hasil, yaitu kepuasan karyawan dan komitmen karyawan. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan atau praktik manajemen, maka ini akan berdampak pada peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan (Tjahjono: Pikiran Rakyat, 14 Juli 2009). Perusahaan atau organisasi yang baik akan mengeluarkan kebijakan yang mendorong karyawan berkomitmen dan merasa dalam lingkungan yang diperlakukan secara adil oleh manajemen perusahaan atau organisasi tersebut. Heru Kurnianto menyatakan, karyawan menghendaki perlakuan adil, baik dari sisi distribusi dan prosedur atau dikenal keadilan distributif dan keadilan prosedural. Ketika para karyawan merasa diperlakukan adil, dalam jiwa mereka akan tumbuh dua jenis outcome berupa kepuasan dan komitmen kerja. Keadilan terhadap karyawan bukan berarti tidak boleh menurunkan gaji karyawan. Hal itu boleh saja dilakukan asal dilakukan dengan seadil-adilnya. Pemimpin perusahaan KLA Instrumen, *Ken Levy* menggunakan prinsip keadilan yang saya maksud, ketika perusahaan tersebut mengalami

kesulitan. Ia mengatakan dalam suatu rapat ”Pada hari ini saya menghendaki gaji karyawan dipotong 10 %, tetapi karena saya mendapat gaji yang paling besar, maka saya mohon dipotong 20 %”. Diluar dugaan, orang yang menghadiri rapat tersebut bukannya menjadi kesal karena pemotongan itu, tetapi mereka sepakat dan karyawan tetap bekerja keras. Moral karyawan bukan menurun, tetapi justru meningkat tajam, karena pemimpinnya menggunakan prinsip keadilan.

### **2.2.9. Konflik**

#### ***Jenis – Jenis Konflik Kerja***

Menurut *Stoner* dan *Wankel* dikenal ada lima jenis konflik yaitu:

#### **a. Konflik Intrapersonal**

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

1. Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
2. Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
3. Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
4. Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan –tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya acapkali menimbulkan konflik. Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :



1)Konflik pendekatan-pendekatan

Contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.

2)Konflik pendekatan – penghindaran,

Contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.

3)Konflik penghindaran-penghindaran

Contoh orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

### **b.Konflik Interpersonal**

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

### **c.Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok**

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

### **d.Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama**

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

#### **e. Konflik antara organisasi**

Contoh seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

#### **Faktor – Faktor Konflik Kerja**

Faktor – faktor yang mempengaruhi konflik dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan factor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal:

##### **a) Kemantapan organisasi**

Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.

##### **b) Sistem nilai**

Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.

### **c) Tujuan**

Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.

### **d) Sistem lain dalam organisasi**

Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, sistem imbalan dan lain-lain. Dalam hal sistem komunikasi misalnya ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah.

Sedangkan faktor ekstern meliputi:

#### **a) Keterbatasan sumber daya**

Kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan seterusnya dapat berakhir menjadi konflik.

#### **b) Kekaburan aturan/norma di masyarakat**

Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.

#### **c) Derajat ketergantungan dengan pihak lain**

Semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain semakin mudah konflik terjadi.

#### **d) Pola interaksi dengan pihak lain**

Pola yang bebas memudahkan pemamparan dengan nilai-nilai lain sedangkan pola tertutup menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.

## **4. Bentuk - Bentuk Konflik Dalam Organisasi**

a)Konflik Hierarki (Hierarchical Conflict),yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Misalnya: konflik komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer, dan pengurus dengan karyawan.

b)Konflik Fungsional (Functional Conflict),yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Misalnya: konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.

c)Konflik Staf dengan Kepala Unit (Line Staff Unit), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang / otoritas kerja. Misalnya: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.

d)Konflik Formal – Informal (Formal-Informal Conflict),yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku diorganisasi informal dengan organisasi formal. Misalnya: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi

#### **2.2.10 Hubungan beban kerja,kewenangan,reward,komunikasi,keadilan perlakuan dan konflik dengan kualitas kerja**

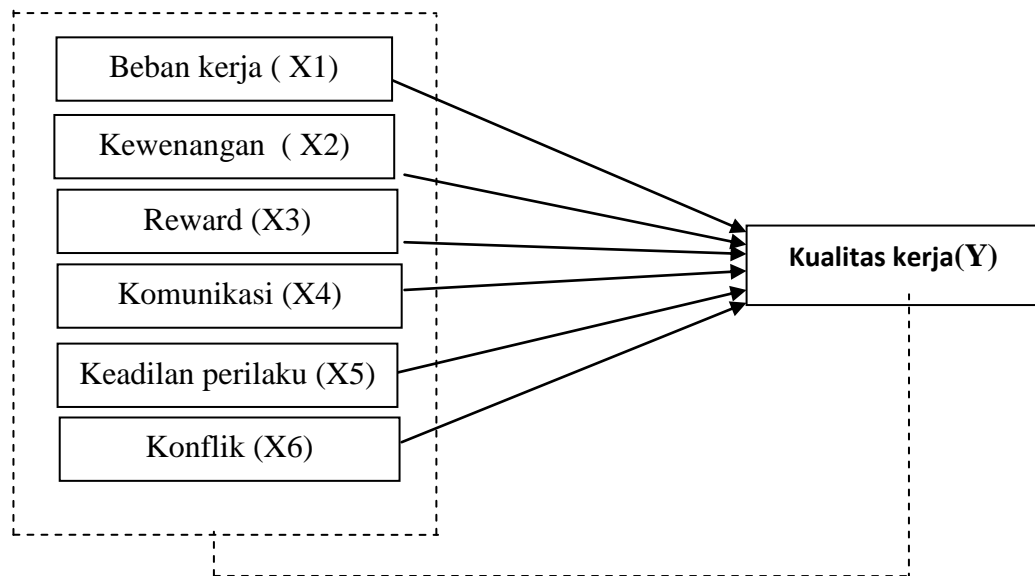
kualitas kerja berfokus pada persoalan motivasi, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja yang umumnya sedikit demi sedikit menumbuhkan pada diri karyawan rasa aman, adil dan bangga dan merasa mendapat perlakuan secara fair dan suportif. Kualitas kehidupan kerja memperlakukan karyawan secara fair dan suportif, akan membuka semua saluran komunikasi dan menawarkan karyawan

kesempatan berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka dan memberdayakan mereka untuk menangani tugas. Sedangkan Menurut (Dessler 1993:476) kualitas kehidupan kerja diartikan keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi, dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada apakah terdapat adanya: perlakuan yang fair, adil, dan suportif serta kesempatan bagi setiap pegawai mewujudkan dirinya.

Peningkatan kualitas kerja dapat dilakukan melalui keterlibatan karyawan, intervensi pemberdayaan dan praktik hubungan kerja Rivai, (2004:493) keterlibatan karyawan dapat dilakukan melalui metode sistematis, yang memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka dalam hubungan mereka dengan pekerjaannya serta organisasi. Melalui keterlibatan ini karyawan merasa bertanggung jawab, bahkan "pemilikan" atas keputusan-keputusan dengan partisipasi mereka.

Menurut *Cascio* (2003:27) kualitas kerja adalah tingkat partisipasi karyawan, pengembangan karier, resolusi konflik, komunikasi, kesehatan, keberlangsungan kerja lingkungan yang aman dan kompensasi yang adil dimana dapat dioperasionalkan melalui kompensasi Finansial, Pengelolaan karir/kemajuan karyawan, penataan lingkungan kerja, perancangan karakteristik pekerjaan dan praktik kepemimpinan.

### 2.3. Kerangka Pemikiran



keterangan :

parsial :  $\longrightarrow$

simultan :  $\cdots\cdots\cdots$

### 2.4 Hipotesis

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dari penelitian ini maka Hipotesis yang diajukan penelitian ini adalah:

H1 : Diduga faktor beban kerja , kewenangan, reward, komunikasi, keadilan perlakuan, konflik. berpengaruh secara parsial terhadap kualitas kerja karyawan PT.Tiga Bintang Putra.

H2 : Diduga faktor beban kerja , kewenangan, reward, komunikasi, keadilan perlakuan, konflik. berpengaruh secara simultan terhadap kualitas kerja karyawan PT.Tiga Bintang Putra.

H3 : Diduga Diantara faktor faktor kualitas kerja , faktor Konflik yang berpengaruh dominan terhadap kualitas kerja karyawan PT.Tiga Bintang Putra.