

**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PEMBERIAN INSENTIF NON
MATERIAL DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN TANAH DATAR**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai salah satu persyaratan Guna memperoleh Gelar Sarjana
Pendidikan Strata Satu (S1)*



Oleh

**OCE SUNDARI
NIM. 1200186/2012**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

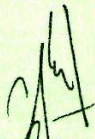
**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PEMBERIAN INSENTIF NON
MATERIAL DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN TANAH DATAR**

Nama : OCE SUNDARI
NIM/BP : 1200186/2012
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Juli 2016

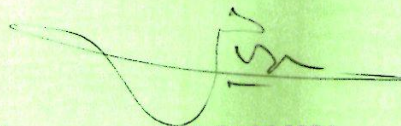
Disetujui oleh :

Pembimbing I



Prof. Dr. Sufyarma M., M.Pd
NIP. 19540209 198211 1 001

Pembimbing II



Dr. Jasrial, M.Pd
NIP. 19610603 198602 1 001

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

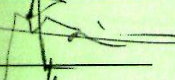
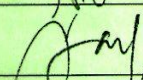
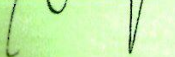
**Dinyatakan Lulus Setelah dipertahankan di Depan Penguji Skripsi
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Padang**

**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PEMBERIAN INSENTIF NON
MATERIAL DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN TANAH DATAR**

**Nama : Oce Sundari
BP/NIM : 2012/1200186
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan**

Padang, Juli 2016

TIM PENGUJI

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Prof. Dr. Sufyarma M, M.Pd	1. 
2. Sekretaris	: Dr. Jasrial, M.Pd	2. 
3. Anggota	: Dr. Rifma, M.Pd	3. 
4. Anggota	: Drs. Irsyad, M.Pd	4. 
5. Anggota	: Hanif Alkadri, S.Pd, M.Pd	5. 

Surat Pernyataan

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya tulis saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang dituliskan atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Padang, Juli 2016

yang menyatakan



Oce Sundari

NIM. 1200186

ABSTRAK

Judul : Persepsi Pegawai tentang Pemberian Insentif Non Material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar
Penulis : Oce Sundari
NIM/BP : 1200186/2012
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M. Pd
2. Dr. Jasrial, M.Pd

Penelitian ini dilatarbelakangi dari hasil pengamatan penulis di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar yang menunjukkan kurang terlaksananya pemberian insentif non material pegawai di kantor. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang pemberian insentif non material yang dilihat dari: 1) kondisi kerja yang menyenangkan, 2) promosi oleh pimpinan, 3) pemberian pujian oleh pimpinan, dan 4) penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian. Adapun pertanyaan dalam penelitian ini adalah seberapa baik persepsi pegawai tentang Pemberian Insentif Non Material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar dilihat dari : 1) kondisi kerja yang menyenangkan, 2) promosi oleh pimpinan, 3) pemberian pujian oleh pimpinan, dan 4) penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian.

Jenis penelitian ini adalah bersifat deskriptif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar yang berjumlah 68 orang pegawai. Besarnya sampel diambil berdasarkan tabel Krejchie dengan teknik *Proportional Stratified Random Sampling*, jadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 58 orang pegawai. Alat pengumpul data adalah angket dengan model Skala Likert yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Selanjutnya data diolah melalui analisis pencarian nilai rata-rata (mean).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kondisi kerja yang menyenangkan dalam aspek hubungan atasan dengan bawahan dan dekorasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 72%. 2) promosi oleh pimpinan dalam aspek prestasi kerja dan pengetahuan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 77%. 3) pemberian pujian oleh pimpinan dalam lisan dan tulisan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 75%. 4) penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian dalam aspek pengetahuan kerja dan keterampilan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 80%. Secara keseluruhan pemberian insentif non material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar berada pada kategori Cukup baik dengan skor rata-rata 76%.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah S.W.T karena sampai saat penulis menyelesaikan skripsi yang berjudul “Persepsi Pegawai tentang Pemberian Insentif Non Material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar” ini masih diberi rahmat, kemampuan, dan kenikmatan. Seiring dengan itu, shalawat dan salam selalu penulis hadiahkan untuk baginda Nabi Muhammad S.A.W yang telah berupaya memberikan yang terbaik untuk kemaslahatan umatnya.

Penulisan skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat dalam penyelesaian studi strata satu (S1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Rasa hormat dan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Negeri Padang
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang
3. Pimpinan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang
4. Bapak Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M. Pd selaku pembimbing I, dan Bapak Dr. Jasrial, M. Pd selaku pembimbing II, sekaligus yang sudah penulis anggap sebagai orang tua penulis sendiri yang telah sabar dan penuh perhatian dalam membimbing penulis sampai penulisan skripsi ini selesai.
5. Bapak dan Ibu dosen beserta pegawai Jurusan Administrasi Pendidikan yang telah memberikan ilmu dan motivasi kepada penulis dalam perkuliahan maupun dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian serta penulisan skripsi ini.
7. Seluruh pegawai di perpustakaan Universitas Negeri Padang yang berkenan membantu dan bekerjasama dalam penyusunan skripsi ini.
8. Kepala Dinas dan pegawai yang berada di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar telah memberi izin untuk melakukan penelitian.

9. Ibunda Eliarnis kakak dan abang tercinta selanjutnya keponakan tersayang serta saudara-saudara tercinta yang telah mendo'akan, memberikan nasehat, motivasi, bantuan, dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman angkatan 2012 yang selalu memberikan motivasi dan masukan yang berharga dalam penyelesaian skripsi ini. Serta kakak dan abang dan tentunya adik-adik di Jurusan Administrasi Pendidikan.
11. Seluruh teman-teman seperjuangan dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam membantu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menyelesaikan skripsi ini.

Semoga segala kebaikan yang dilakukan dibalas oleh Allah SWT, dan mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat khususnya untuk penulis sendiri, dan lembaga yang bersangkutan serta Jurusan Administrasi Pendidikan.

Untuk kesempurnaan penulisan ini dimasa mendatang, maka dengan segala kerendahan hati penulis berharap para pembaca berkenan memberikan kritik dan saran-saran. Akhirnya tak lupa penulis ucapkan permohonan maaf atas kekurangan dalam penulisan skripsi ini.

Padang, Juli 2016

OCE SUNDARI

NIM. 1200186/2012

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB IPENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Pembatasan Masalah	6
D. Perumusan Masalah	6
E. Pertanyaan Penelitian	6
F. Tujuan Penelitian	7
G. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB I IKAJIAN TEORI	
A. Persepsi	9
B. Insentif.....	10
1. Pengertian Insentif	10
2. Tujuan Insentif	11
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Insentif	13
4. Bentuk-Bentuk Pemberian Insentif	15
5. Indikator Insentif Non Material	21
C. Kerangka Konseptual	44

BAB II METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	46
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian	46
C. Populasi dan Sampel	47
D. Jenis dan Sumber Data	49
E. Instrumen Penelitian dan Pengumpulan Data	50
F. Teknik Analisis Data.....	53

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data.....	56
1. Persepsi Pegawai tentang Kondisi Kerja yang Menyenangkan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar	56
2. Persepsi Pegawai tentang Promosi oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.....	59
3. Persepsi Pegawai tentang Pemberian pujian oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar	62
4. Persepsi Pegawai tentang Penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar	66
5. Rekapitulasi Data Persepsi Pegawai tentang Pemberian Insentif Non Material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar	69
B. Pembahasan.....	70
1. Persepsi Pegawai tentang Kondisi Kerja yang Menyenangkan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar	74
2. Persepsi Pegawai tentang Promosi oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.....	74

3. Persepsi Pegawai tentang Pemberian Pujian oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar	76
4. Persepsi Pegawai tentang Penempatan Kerja Pegawai yang Sesuai di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.....	78
C. Keterbatasan Hasil Penelitian	81
BAB VPENUTUP	
A. Kesimpulan	82
B. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	87
LAMPIRAN.....	89

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Populasi Penelitian.....	47
2. Sampel Penelitian.....	49
3. Kategori dan Persentase.....	55
4. Persepsi pegawai tentang kondisi kerja yang menyenangkan dalam aspek hubungan atasan dengan bawahan.....	57
5. Persepsi pegawai tentang kondisi kerja yang menyenangkan dalam aspek dekorasi.....	58
6. Rekapitulasi data pemberian insentif non material dalam kondisi kerja yang menyenangkan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.....	59
7. Persepsi pegawai tentang promosi oleh pimpinan dalam aspek prestasi kerja.....	60
8. Persepsi pegawai tentang promosi oleh pimpinan dalam aspek loyalitas.....	61
9. Rekapitulasi data pemberian insentif non material dalam promosi oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.....	62
10. Persepsi pegawai tentang pemberian pujian oleh pimpinan dalam bentuk lisan.....	63
11. Persepsi pegawai tentang pemberian pujian oleh pimpinan dalam bentuk tulisan.....	64
12. Rekapitulasi data pemberian insentif non material dalam pemberian pujian oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.....	65
13. Persepsi pegawai tentang penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian dalam aspek pengetahuan kerja.....	66
14. Persepsi pegawai tentang penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian dalam aspek keterampilan kerja.....	68
15. Rekapitulasi data pemberian insentif non material dalam penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.....	69

16. Rekapitulasi data pemberian insentif non material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.....	70
---	----

DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. Kerangka konseptual pemberian insentif non material kepada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar..... 45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pengantar Angket Penelitian.....	89
2. Petunjuk Pengisian Angket.....	90
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	91
4. Angket Penelitian.....	92
5. Data mentah uji coba.....	97
6. Hasil uji coba Angket Penelitian.....	98
7. Tabel nilai rho dan r product moment.....	105
8. Data mentah penelitian.....	106
9. Distribusi data pegawai tentang kondisi kerja yang menyenangkan dalam aspek hubungan atasan dengan bawahan.....	108
10. Distribusi data pegawai tentang kondisi kerja yang menyenangkan dalam aspek dekorasi.....	109
11. Distribusi data pegawai tentang promosi oleh pimpinan dalam aspek prestasi kerja.....	110
12. Distribusi data pegawai tentang promosi oleh pimpinan dalam aspek loyalitas.....	111
13. Distribusi data pegawai tentang pemberian pujian oleh pimpinan dalam aspek lisan.....	112
14. Distribusi data pegawai tentang pemberian pujian oleh pimpinan dalam aspek tulisan.....	113
15. Distribusi data pegawai tentang penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian dalam aspek pengetahuan dan keterampilan kerja.....	114
16. Surat izin penelitian jurusan.....	115
17. Surat rekomendasi KESBANGPOL.....	116
18. Surat balasan Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.....	117

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh sejauh mana tujuan organisasi yang telah direncanakan dapat dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, keterlibatan berbagai unsur atau komponen-komponen yang ada dalam lembaga menjadi sangat penting artinya diantara beberapa komponen yang berperan dan berfungsi dalam sebuah lembaga, sumber daya manusia merupakan faktor paling dominan pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi.

Setiap organisasi mempunyai tujuan, baik organisasi yang menghasilkan barang maupun organisasi yang bergerak dibidang jasa. Dalam pencapaian tujuan tersebut tentunya tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut biasanya dikenal dengan panggilan pegawai. Pegawai tersebut di dalam suatu organisasi mempunyai tanggung jawab terhadap tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, hal ini dikarenakan pegawai tersebutlah yang merencanakan dan melaksanakan pekerjaan yang telah diprogramkan.

Pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien tidaklah mudah, untuk itu dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta diperlukan berbagai upaya untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, salah satu faktor yang dapat meningkatkan hal

tersebut diantaranya adalah dengan memberikan insentif kepada pegawai sehingga dapat merangsang timbulnya semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Insentif merupakan semua pendapatan atau balas jasa yang berbentuk uang atau berupa barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi, karena insentif yang diberikan adalah sebagai salah satu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Rivai (2005:385) mengatakan bahwa “ insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Pemberian insentif di samping meningkatkan kinerja pegawai, juga untuk membuat pegawai memiliki kesetiaan bekerja pada organisasi dan dapat menstabilkan perputaran tenaga kerja. Insentif dapat dibedakan atas insentif material dan insentif non material. Dengan pemberian insentif baik berupa materi maupun non materi yang memadai pegawai merasa lebih dihargai dirinya sebagai pegawai atau karyawan, sehingga akan mendorong pegawai untuk lebih bergairah dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Sarwoto (dalam Suwatno dan Donni 2011:235-236) insentif material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Sedangkan insentif non

material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya.

Insentif tidak hanya sebatas gaji atau upah tetap saja, melainkan juga fasilitas dan lainnya baik berupa non material seperti tunjangan pensiun, pesangon, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, tunjangan beras, kredit rumah dan kendaraan dan fasilitas lainnya. Dengan kata lain ada keseimbangan antara produktifitas atau prestasi kerja pegawai dengan insentif yang diterimanya. Sedangkan insentif yang layak adalah besarnya insentif lebih banyak dikaitkan dengan standar hidup dan peraturan-peraturan ketenagakerjaan. Keadilan, kelayakan dan besarnya insentif yang berlaku pada suatu organisasi akan banyak menarik minat para calon tenaga kerja yang potensial untuk bergabung atau bekerja pada perusahaan yang bersangkutan.

Dengan adanya insentif, dapat meningkatkan kinerja dan semangat pegawai, menurunkan tingkat absensi, sehingga hal tersebut dapat mendorong pegawai bekerja dengan lebih giat, semangat dan penuh rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Apabila pegawai atau karyawan tidak diberikan insentif yang sesuai dengan prestasinya, maka kinerja pegawai tidak akan bisa maksimal sehingga dapat mengakibatkan tujuan organisasi sulit tercapai dan kegiatan operasional organisasi juga terganggu. Selain itu, pegawai juga merasa diperlakukan tidak adil oleh organisasi karena insentif yang didapat tidak sesuai dengan apa yang telah mereka berikan pada organisasi.

Berdasarkan pengamatan penulis di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar, penulis menemukan bahwa rendahnya pemberian insentif non

material oleh pimpinan, hal ini terlihat dari fenomena-fenomena sebagai berikut:

1. Masih adanya pegawai yang merasa kurang nyaman dengan ruang kerjanya sehingga menyebabkan pegawai kurang betah berada di tempat kerjanya dan lebih suka berbincang-bincang ditempat kerja pegawai yang lain. Hal ini disebabkan karena kondisi kerja yang dirasakan pegawai kurang menyenangkan seperti tata ruang kantor, tata cahaya dan kondisi pekerjaan itu sendiri.
2. Masih adanya pegawai yang belum diberikan kesempatan untuk berprestasi karena pemimpin belum optimal dalam melakukan promosi yang objektif.
3. Masih kurangnya pemberian pujian baik secara lisan ataupun tulisan pada pegawai yang telah melakukan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan loyalitas yang tinggi dan keunggulannya dalam bekerja.
4. Masih adanya sebagian pegawai yang kurang bisa menyelesaikan tugas dengan petunjuk kerja yang sudah ditetapkan, seperti pekerjaan pegawai yang sudah selesai namun diperbaiki dan diproses kembali. Hal ini disebabkan karena penempatan pegawai yang kurang tepat sehingga pegawai merasa kurang senang dengan penempatan tersebut.

Berdasarkan fenomena diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Persepsi Pegawai Tentang Pemberian Insentif Non Material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini, antara lain:

1. Masih adanya pegawai yang belum diberikan kesempatan oleh pimpinan untuk mengikuti diklat terkait dengan pekerjaannya. Diklat ini bertujuan untuk meningkatkan prestasi dan kreativitas kerja pegawai sehingga berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri
2. Masih adanya pegawai yang merasa kondisi kerja yang kurang menyenangkan sehingga menyebabkan pegawai tersebut kurang semangat dalam melakukan pekerjaan, seperti penataan ruang kantor yang kurang bagus, pemilihan warna yang kurang sesuai maupun penataan cahaya yang kurang baik.
3. Kurangnya pemberian pujian oleh pimpinan kepada pegawai yang menunjukkan disiplin dan prestasi yang baik.
4. Masih ada pegawai yang mengeluh karena ketidaksesuaian penempatan kerja dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut.
5. Terjadinya kecemburuan sosial antar sesama pegawai yang menyebabkan iklim kerja yang kurang kondusif yang disebabkan karena tidak harmonisnya hubungan antar sesama pegawai.
6. Pimpinan kurang memperhatikan produktivitas pegawai dalam memberikan insentif non material.
7. Kurangnya semangat pegawai di dalam melakukan pekerjaan.

8. Kurangnya pemberian penghargaan pada pegawai yang telah melakukan pekerjaan dengan baik dan memiliki banyak prestasi dibandingkan dengan pegawai lainnya.

C. Pembatasan Masalah

Mengingat luasnya cakupan penelitian ini, maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti mengenai pemberian insentif non material dalam aspek-aspek yang akan diteliti yaitu: (1) menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan; (2) meningkatkan promosi yang dilakukan oleh pimpinan; (3) meningkatkan pemberian pujian oleh pimpinan kepada pegawai yang menunjukkan disiplin dan prestasi kerja yang baik; (4) meningkatkan kesesuaian penempatan kerja dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka permasalahan diatas dapat dirumuskan sebagai berikut: Seberapa baik persepsi pegawai tentang pemberian insentif non material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar?

E. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa baik persepsi pegawai tentang kondisi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar ?
2. Seberapa baik persepsi pegawai tentang promosi yang dilakukan pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar ?

3. Seberapa baik persepsi pegawai tentang pemberian pujian yang dilakukan pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar ?
4. Seberapa baik persepsi pegawai tentang penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar ?

F. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui tentang:

1. Persepsi pegawai tentang kondisi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.
2. Persepsi pegawai tentang promosi yang dilakukan pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.
3. Persepsi pegawai tentang pemberian pujian yang dilakukan pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.
4. Persepsi pegawai tentang penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahliannya di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.

G. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan:

1. Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar dalam upaya meningkatkan pemberian insentif non material untuk pegawai dengan memperhatikan kondisi kerja yang menyenangkan, promosi pegawai oleh pimpinan, pemberian pujian pegawai oleh pimpinan, dan penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2. Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar dengan memberikan pendapat/argumen tentang persepsi pegawai terhadap pemberian insentif non material oleh pimpinan dan akan berdampak pada kinerja pegawai.
3. Mahasiswa yang berminat meneliti tentang pemberian insentif non material sebagai bahan masukan dan informasi serta referensi untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai masalah yang sama pada lembaga/objek yang berbeda.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Persepsi

Thaha (2008:141-142) mengemukakan persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang didalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi.

Menurut Rivai (2004:359) yang dimaksud dengan persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan tanggapan atau pendapat melalui panca indera atas suatu objek, ataupun peristiwa yang diterima dari objek tersebut. Jadi persepsi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendapat atau tanggapan pegawai terhadap pemberian insentif non material oleh pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.

B. Insentif

1. Pengertian Insentif

Insentif merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan pada pekerja atau pegawai.

Menurut Suwatno dan Yuniarsih (2011:121) insentif merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan/organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis, dimana produktivitas menjadi salah satu yang sangat penting dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kemungkinan bekerja seadanya saja atau tidak optimal jika menerima pembayaran(gaji) yang tetap tanpa ada tambahan apapun, sebaliknya jika pegawai menerima reward (dalam bentuk insentif atau bonus) para pegawai ini akan terpacu untuk bekerja dengan seoptimal mungkin dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Fungsi utama dari pemberian insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya. Insentif menjamin bahwa pegawai akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi/ instansi/ lembaga tersebut. Selain itu tujuan utama pemberian insentif ini adalah guna meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Nawawi (dalam Kadarisman 2014:198-199) insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu, insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada para pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Contohnya dalam bentuk pemberian bonus. Di samping itu, berarti insentif dapat pula diberikan dalam bentuk barang.

Marwansyah (2012:293) mengemukakan bahwa sistem insentif menghubungkan kompensasi dengan kinerja, karena yang diberi imbalan adalah kinerja, bukan senioritas atau jumlah jam kerja. Meskipun dapat pula diberikan kepada kelompok, insentif biasanya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual.

Insentif merupakan upah variabel yang sering disebut dengan kompensasi non tradisional. Terdapat beberapa prinsip dasar yang harus selalu digunakan oleh organisasi dalam menerapkan pemberian insentif, yaitu:

- a. Tidak ada sistem kompensasi yang baik. Sistem kompensasi dalam bentuk insentif bukan merupakan sistem yang terbaik tetapi sistem yang terbaik terletak dan sangat bergantung kepada sifat pekerjaan, strategi bisnis, dan lain-lain.
- b. Penggunaannya merupakan kombinasi dari beberapa bentuk
- c. Gaji bukan merupakan satu-satunya yang memotivasi pekerja.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pimpinan organisasi/ perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

2. Tujuan Insentif

Rivai (2005:385), mengemukakan bahwa “tujuan utama insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan dalam

rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi organisasi, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting”.

Menurut Handoko (dalam Kadarisman 2014:205) mengemukakan tujuan sistem insentif pada hakikatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial di atas dan melebihi upah dan gaji dasar.

Sedangkan menurut Simamora (dalam Kadarisman 2014:201) tujuan mendasar dari semua program insentif (*incentive plans*) adalah meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian insentif adalah untuk:

- a. Meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik, sehingga dapat memudahkan tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif.
- b. Memotivasi pegawai agar terus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab.
- c. Membantu meningkatkan kegairahan pegawai dalam bekerja dan penuh bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Insentif

Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.

Menurut Suwatno (2011:236-237) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya insentif mencakup antara lain:

a) Jabatan atau kedudukan

Seseorang yang menduduki jabatan atau kedudukan lebih tinggi didalam suatu perusahaan secara otomatis tanggung jawab dan ruang lingkup kerjanya lebih besar atau sangat berpengaruh bagi roda kegiatan atau usaha suatu perusahaan itu, maka perusahaan dalam memberikan insentif harus melihat seberapa besar tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh seseorang karyawan yaitu apabila jabatan atau kedudukan karyawan lebih besar atau lebih tinggi maka perusahaan tersebut dalam memberikan insentif lebih besar dari karyawan lainnya.

b) Prestasi kerja

Karyawan yang mempunyai atau memiliki prestasi kerja yang baik atau menonjol akan diberikan insentif yang lebih baik dan lebih besar daripada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang kurang atau tidak menonjol. Oleh sebab itu, maka karyawan yang berprestasi kerjanya kurang atau tidak menonjol akan lebih giat dan bersemangat

didalammelakukan suatu pekerjaan agar perusahaan dapat memberikan insentif yang lebih besar atau lebih baik.

c) Laba perusahaan

Pemberian insentif yang dilakukan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya bukan hanya akan menguntungkan kepada karyawannya saja tapi akan segan-segan memberikan insentif kepada para karyawannya yang prestasi kerjanya baik karna akan meningkatkan laba atau keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

Sedangkan menurut Heidjracman dan Suad Husanan (2002:139) tinggi rendahnya tingkat insentif yang diberikan kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor:

a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka insentif relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka insentif relatif semakin besar.

b) Organisasi buruh

Serikat kerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh insentif yang adil, layak, serta wajar.

c) Kemampuan untuk membayar

Organisasi manapun tidak akan membayar insentif melebihi kemampuan karyawan. Sebab kalau tidak organisasi tersebut akan gulung tikar.

d) Produktivitas

Organisasi manapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu maka organisasi harus mempertimbangkan produktivitas karyawan.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi insentif adalah sebagai berikut:

- a) Pencapaian penyelesaian tugas yang berhasil berdasarkan tujuan dan sasaran.
- b) Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan.
- c) Sikap dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri atau pekerjaan yang menarik dan memberi harapan.
- d) Adanya peningkatan (kemajuan).
- e) Adanya tanggung jawab karyawan.
- f) Adanya administrasi dan manajemen serta kebijakan pemerintah.
- g) Hubungan antar perseorangan dan kondisi kerja para karyawan.
- h) Keamanan kerja atau keselamatan para karyawan.

4. Bentuk-Bentuk Pemberian Insentif

Pemberian insentif merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Dengan adanya insentif pegawai akan dapat menimbulkan semangat kerja yang tinggi oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Maka perlu pemberian insentif oleh pimpinan, pemberian insentif ini banyak

bentuknya. Werther dan Davis (dalam Wibowo 2012:355-356) menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a. *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- b. *Production bonuses* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.
- c. *Commissions* merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
- d. *Maturity curve* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang dirangking menjadi: *marginal, below average, average, good, outstanding*.
- e. *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
- f. *Pay-for-knowledge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi.
- g. *Non-monetary incentives* merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan, dan lain-lain.
- h. *Executive incentives* merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- i. *International incentives* diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

Menurut Chester I. Bernard (dalam Suwatno dan Donni, 2010:235), beberapa macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain:

- a. Dorongan material uang atau barang.
- b. Kesempatan untuk mendapat kehormatan, prestise, dan kekuasaan perseorangan.
- c. Syarat-syarat pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang atau ruangan kantor tersendiri.
- d. Kebanggaan akan pekerjaannya, jasa untuk keluarga, dan patriotisme atau perasaan keagamaan.
- e. Kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam hubungan-hubungan sosial dan organisasi.
- f. Persesuaian dengan kebiasaan praktek dan sikap biasa, serta dapat menerima aturan-aturan dan pola-pola tingkah laku dari perusahaan.
- g. Perasaan turut serta dalam kejadian atau peristiwa yang penting dalam perusahaan.

Dalam hal yang sama Sarwoto dalam bukunya *Dasar-dasar Organisasi dan Management*(dalam Suwatno dan Donni 2011:235-236) juga mengatakan bahwa pemberian insentif tergolong dalam beberapa bentuk sebagai berikut:

a) Insentif Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan

karyawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan karyawan meliputi:

- 1) Bonus merupakan uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima, serta diberikan berkala, sekali terima tanpa adanya suatu ikatan pada masa yang akan datang.
- 2) Komisi merupakan bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan.
- 3) *Profit sharing* merupakan insentif yang diterima karyawan yang diambil dari sebagian laba bersih.
- 4) Kompensasi yang ditanggguhkan, terdapat dua jenis yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun yaitu menyediakan jaminan ekonomi setelah ia tidak bekerja lagi. Sedangkan Pembayaran kontraktual merupakan pelaksanaan perjanjian antara pemilik atau majikan atau pimpinan perusahaan dengan karyawan tentang pembayaran sejumlah uang tertentu selama periode waktu tertentu, setelah selesai masa kerja.

b) Insentif Non Material

Sarwoto dalam bukunya *Dasar-dasar Organisasi dan Management*(dalam Suwatno dan Donni 2011:235-236) mengatakan bahwa pemberian insentif non material:

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Beberapa macam insentif non material meliputi: 1) pemberian gelar secara resmi, 2) pemberian tanda jasa atau

medali, 3) pemberian piagam penghargaan, 4) pemberian pujian lisan atau tulisan dengan ucapan terima kasih secara formal atau informal, 5) pemberian promosi, 6) pemberian hak untuk memakai sesuatu atribut jabatan, 7) pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja, dan 8) pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan pahlawan,

Menurut Marwansyah (2012:295) bentuk-bentuk insentif adalah sebagai berikut:

- a) *Piecework* (upah potong) adalah sistem insentif yang memberi imbalan bagi pekerja atas tiap unit keluaran yang dihasilkan. Upah harian atau mingguan ditentukan dengan mengalikan jumlah unit yang dihasilkan dengan tarif per unit.
- b) *Production bonus* adalah insentif yang dibayarkan kepada pekerja yang melebihi sasaran keluaran (output) yang ditetapkan. Para pekerja biasanya menerima upah pokok bila mereka dapat menghasilkan keluaran di atas standar, mereka memperoleh bonus yang jumlahnya biasa ditentukan atas dasar tarif per unit produksi di atas standar. Bonus produksi bisa juga diberikan kepada pekerja yang bisa menghemat waktu kerja.
- c) *Commission* adalah bentuk komisi yang diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual. Sistem ini biasanya diberlakukan untuk pekerjaan seperti wiraniaga dan agen *real estate*.
- d) *Maturity Curve* adalah kurva kematangan diberikan untuk mengakomodasikan para pekerja yang memiliki kinerja tinggi dilihat dari aspek produktivitas atau pekerja yang telah berpengalaman/senior.

- e) *Merit Raise* adalah kenaikan gaji atau upah yang diberikan sesudah penilaian kinerja. Kenaikan berdasarkan prestasi ini biasanya diputuskan oleh atasan langsung pekerja, seringkali dengan bekerja sama dengan atasan yang lebih tinggi.
- f) *Nonmonetary Incentives* adalah penghargaan atas kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan, saran-saran yang diberikan kepada organisasi, atau kegiatan pengabdian kepada masyarakat seperti sertifikat, plakat, barang-barang berharga, liburan, cuti dan insentif lain yang tidak berbentuk uang.
- g) *Executive incentives* adalah bentuk insentif berupa bonus uang tunai, hak untuk membeli saham perusahaan/organisasi dengan harga tertentu di masa yang akan datang dalam periode waktu yang ditentukan, pemberian uang tunai kepada karyawan yang didasarkan atas peningkatan nilai saham tertentu selama jangka waktu tertentu dan pemberian bonus uang tunai bila karyawan mampu mencapai tujuan atau sasaran kinerja tertentu yang disepakati.

Sedangkan menurut Sudarwan Danim (2004:43) bentuk-bentuk insentif ada 3 yaitu:

- a) *Material* adalah alat perangsang yang dapat dinilai dengan uang yang dapat diberikan dalam bentuk bonus dan komisi. Jaminan sosial dapat diberikan dalam bentuk seperti pemberian cuti, pelayanan kesehatan, dan pemberian kesempatan adalah alat perangsang yang dapat dinilai dengan uang yang dapat diberikan dalam bentuk bonus dan komisi.

Jaminan sosial dapat diberikan dalam bentuk seperti pemberian cuti, pelayanan kesehatan, dan pemberian kesempatan pendidikan.

- b) Non Material adalah segala hal yang dapat meningkatkan motivasi pegawai seperti, 1) pemberian pujian, 2) penempatan sesuai keahlian, 3) kesempatan promosi, 4) rasa berpartisipasi, 5) kondisi kerja yang menyenangkan, 6) kesehatan, keamanan, perumahan dan rekreasi.
- c) Semi material berupa pemberian piagam penghargaan, diundang pada pertemuan khusus karena keistimewaannya dengan diberi transport secukupnya, dan pemberian tanda kenang-kenangan.

5. Indikator Insentif Non Material

Suwatno dan Donni (2011:236) mengemukakan insentif non material merupakan daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya yang meliputi:

- a) Pemberian gelar secara resmi
- b) Pemberian tanda jasa atau medali
- c) Pemberian piagam penghargaan
- d) Pemberian pujian lisan atau tulisan
- e) Pemberian promosi
- f) Pemberian hak untuk memakai sesuatu atribut jabatan
- g) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja
- h) Pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan pahlawan
- i) Ucapan terima kasih secara formal atau informal

Selanjutnya Sudarwan Danim (2004:43) insentif non material adalah segala hal yang dapat meningkatkan motivasi pegawai seperti: 1) pemberian pujian, 2) penempatan sesuai keahlian, 3) kesempatan

promosi, 4) rasa berpartisipasi, 5) kondisi kerja yang menyenangkan, 6) kesehatan, keamanan, perumahan dan rekreasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas. Ada begitu banyak indikator insentif non material. Namun bertolak pada fenomena-fenomena dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator insentif non material pada penelitian ini adalah kondisi kerja yang menyenangkan, promosi oleh pimpinan, pemberian pujian oleh pimpinan, dan penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian. Penjelasannya akan diuraikan sebagai berikut:

a. Kondisi kerja yang menyenangkan

Hasibuan (dalam Yanti, 2011:17) menjelaskan bahwa “kondisi pekerjaan yang menyenangkan seperti tidak adanya suara gangguan dari luar, suasana yang kondusif akan memperbaiki kesungguhan bekerja, peralatan yang baik, ruangan yang nyaman, perlindungan terhadap bahaya akan kebersihan akan meningkatkan efisiensi pekerjaan”.

Dalam organisasi kondisi kerja yang menyenangkan akan mempengaruhi seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kondisi lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Kondisi lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab kepada organisasi. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja,

maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas dan menyelesaikan tugas – tugasnya. Kondisi lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Nawawi (dalam Yanti, 2011:17) menyatakan bahwa dalam penciptaan kondisi dan suasana kerja yang menyenangkan, seorang pimpinan juga harus bertindak terhadap bawahannya dengan cara bersikap ramah, kekeluargaan, menghargai pendapat pegawai dan menata lingkungan kerja dengan nyaman. Dengan suasana dan keadaan kerja serta fasilitas yang lengkap yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya akan membuat pegawainya lebih giat dan bersemangat dalam bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2011:27) perancangan yang perlu dilakukan agar tempat kerja dapat dikatakan nyaman yaitu sebagai berikut:

1. Perancangan berdasarkan individu ekstrim

Prinsip ini digunakan apabila mengharap fasilitas yang akan dirancang dapat dipakai dengan nyaman oleh sebagian besar pegawai yang akan memakainya.

2. Perancangan fasilitas yang bisa disesuaikan

Prinsip ini digunakan untuk merancang suatu fasilitas agar fasilitas dapat menampung/dipakai dengan nyaman oleh semua pegawai yang mungkin memerlukannya.

3. Perancangan fasilitas berdasarkan harga rata-rata para pemakainya

Prinsip ini hanya digunakan apabila perancangan didasarkan pada harga ekstrim tidak mungkin dilaksanakan. dan tidak layak menggunakan prinsip perancangan fasilitas yang bisa disesuaikan.

Suatu kondisi lingkungan kerja di katakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai.

Sedarmayanti (2011:28-35) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelencaran dalam bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasannya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar tubuh tidak lebih dari

20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingindari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang diperlukan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan tercampur dengan gas dan bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan manusia. Dengan cukup oksigen disekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki

oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat

6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya.

7. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

8. Tata warna di tempat kerja

Memberikan pewarnaan yang lembut pada ruangan kerja akan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Dalam lingkungan kerja harus diperhatikan tentang

masalah warna sebab, warna mempengaruhi jiwa seseorang yang ada disekitarnya.

9. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja, tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif, sebab ketidaksesuaian musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

12. Hubungan atasan dengan bawahan

Adalah interaksi antara atasan dan bawahannya yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi serta menahan karyawan agar tetap dalam organisasi itu.

b. Promosi oleh pimpinan

1) Pengertian Promosi

Promosi merupakan kenaikan pangkat atau pemberian kesempatan untuk berkarya serta mengembangkan karier atas prestasi kerja yang telah dilakukan oleh seorang pegawai. Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seseorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pimpinan. Siagian (2012:169) menjelaskan bahwa “promosi adalah kegiatan personalia, seorang pegawai dipindahkan satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang bertanggung jawab lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula”.

Adapun Menurut Fathoni (2006:118) promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status, serta pendapatan juga semakin banyak, promosi harus dilakukan pada asas-asas/prinsip-prinsip tertentu.

Promosi juga merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.

Jika ada kesempatan bagi setiap pegawai dipromosikan, maka pegawai akan terdorong bekerja lebih giat, bersemangat, berdisiplinan dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan/ instansi secara optimal dapat tercapai. Dalam hal ini, pimpinan memberikan informasi kepada pegawai jika ada program promosi dalam kantor. Promosi memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Melalui promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Fathoni (2006: 115) pengangkatan dalam jabatan biasanya di dasarkan atas dasar pada: a) prestasi kerja, b) disiplin kerja, c) kesetiaan, d) pengabdian, e) pengalaman, f) dapat dipercaya, g) serta adanya syarat-syarat objektif lainnya sehingga seseorang diangkat dalam jabatan.

2) Dasar-dasar promosi

Adapun pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Fathoni (2006:120) yaitu:

a) Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, karyawan yang terlama bekerja dalam organisasi yang mendapat prioritas pertama dalam program promosi.

b) Kecakapan (ability)

Kecakapan yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan kecakapan yang dimilikinya yang dapat terus menerus mengembangkan kariernya. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap yang mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan.

c) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan lamanya pengalaman kerja dan kecakapan yang dimilikinya. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan pangkat. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil-hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terpintar.

3) Tujuan promosi

Menurut Fathoni (2006:123) tujuan promosi sebagai berikut:

- a) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

- c) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- d) Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong, serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- e) Promosi akan memperbaiki status karyawan dan karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.
- f) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.

Sedangkan menurut Siswanto (2003:261-262) tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan promosi antara lain sebagai berikut:

- a) Meningkatnya moral kerja
- b) Meningkatnya disiplin kerja
- c) Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan
- d) Meningkatnya produktivitas kerja.

4) Syarat-syarat promosi

Dalam mempromosikan karyawan, tentu sudah ada syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi instansi itu. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal

ini penting untuk memotivasi karyawan dalam berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Menurut Fathoni (2006:121-123) syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

a) Kejujuran

Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai perkataan dengan perbuatannya.

b) Disiplin

Karyawan harus berdisiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

c) Prestasi kerja

Karyawan ini mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

d) Kerja sama

Karyawan itu dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik secara horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran instansi/organisasi.

e) Kecakapan

Kecakapan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa

bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

f) Loyalitas

Karyawan itu loyalitas dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan organisasi. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap organisasi.

g) Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.

h) Komunikatif

Karyawan dapat berkomunikasi secara efektif dan maupun menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i) Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

Adapun menurut Siswanto (2003:260-261) penetapan kriteria yang harus diperhatikan dalam promosi sebagai berikut:

a) Senioritas

Tingkat senioritas tenaga kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan demikian

diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

b) Kualifikasi pendidikan

Manajemen organisasi umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Karena dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan organisasi di waktu mendatang.

c) Prestasi kerja

Prestasi kerja yang tinggi memiliki kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan, demikian pula sebaliknya.

d) Karsa dan daya cipta

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, karsa dan daya cipta merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawar lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan organisasi. Dengan demikian pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

e) Tingkat loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap organisasi seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

f) Kejujuran

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga agar jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan organisasi, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

g) Supelitas

Pada jenis pekerjaan/jabatan tertentu diperlukan kepandaian bergaul sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/jabatan tersebut.

5) Asas-asas promosi karyawan

Menurut Fathoni (2006:118-119) mengemukakan asas-asas promosi karyawan terdiri atas tiga macam asas yaitu sebagai berikut:

a) Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu

menunjukkan kejujuran, kemampuan, kecakapannya dalam memangku jabatan tersebut.

b) Keadilan

Promosi hendaknya berasaskan pada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkat prestasinya.

c) Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan lowong, supaya ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan itu. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada dalam perusahaan tersebut.

6) Prosedur pelaksanaan promosi

Adapun prosedur pelaksanaan promosi tenaga kerja yang biasa dianut oleh organisasi menurut Siswanto (2003:263-265) antara lain:

a) Promosi dari dalam perusahaan

Merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hierarki perusahaan pada suatu

jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampaknya hampir membudaya. Setiap perusahaan seolah-olah mengikuti konsep tersebut, dan kebanyakan mereka berusaha menggunakannya dengan kesungguhan.

b) Promosi melalui prosedur pencalonan

Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur ini tidak sistematis dan mudah keliru, tetapi bagaimanapun juga proses inilah yang paling luas digunakan dalam organisasi untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan dipromosikan.

c) Promosi melalui prosedur seleksi

Cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan positif dari para tenaga kerja karena prosedur dianggap terlalu berbelit-belit (dengan beberapa tahapan) yang harus dilalui oleh seseorang yang akan dipromosikan, dan belum tentu peserta seleksi akan lulus. Akibatnya, banyak waktu dan tenaga yang terbuang dengan sia-sia.

4. Pemberian pujian

Pujian adalah menyatakan sesuatu yang positif tentang seseorang dengan tulus dan sejujurnya. Pujian itu adalah sesuatu ucapan yang membuat orang yang mendengarnya merasa tersanjung, sehingga dapat juga memberikan motivasi kepada orang yang dipuji. Pujian itu penting sekali, guna untuk menunjukkan betapa kita benar-

benar menyukai apa yang dikatakan, di lakukan, atau di capai oleh seseorang. Pujian akan membuat orang menjadi lebih baik.

Menurut Mulyasa (2012:30) untuk membuat orang merasa dipentingkan, untuk meningkatkan harga diri mereka, dan memberikan rasa kekuatan dan berenergi adalah dengan banyak menggunakan pujian dan pendekatan. Mulyasa menegaskan “jika kita mencari setiap kesempatan untuk melakukan dan mengatakan sesuatu yang membuat orang lain merasa nyaman tentang diri mereka, maka akan heran dengan tidak hanya bagaimana senangnya perasaan kita, tetapi juga heran dengan hal-hal menakjubkan yang mulai terjadi disekitar kita.

Pemberian pujian ini merupakan bagian dari penghargaan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya secara langsung dan continue/ terus menerus. Dapat diberikan secara langsung kepada pegawai, yaitu pegawai yang selalu memiliki disiplin kerja dan kesungguhan dalam bekerja. Pemberian pujian ini dapat diberikan secara lisan maupun tulisan oleh pimpinan kepada bawahannya. Dengan pemberian pujian ini akan membuat pegawai lebih giat dan bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya dan berlomba-lomba meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Soekidjo (2009:127) dalam suatu organisasi penghargaan bukan hanya dalam bentuk materi tetapi juga dalam bentuk non materi seperti pujian secara lisan maupun tulisan kepada pegawai yang memiliki kesungguhan dalam bekerja, pemberian pujian secara lisan dan tulisan akan meningkatkan semangat kerja pegawai, yang akhirnya memacu kinerja mereka lebih meningkat.

Pujian dapat diberikan secara langsung kepada para pegawai, baik lisan maupun tulisan. Pemberian pujian dalam bentuk lisan adalah pemberian pujian dalam bentuk ucapan yang dilakukan oleh pimpinan secara langsung kepada bawahannya, pemberian pujian dalam bentuk lisan ini dapat berupa ucapan terima kasih, ucapan selamat dan sebagainya. Sedangkan pemberian pujian dalam bentuk tulisan dapat berupa pemberian piagam penghargaan, sertifikat atau pengumuman secara tertulis pegawai yang telah berhasil mengerjakan tugas dengan baik.

Pujian berupa lisan maupun tulisan perlu disampaikan dihadapan pegawai lainnya sehingga mereka akan tahu dan termotivasi untuk mengikuti pegawai yang berprestasi tersebut. Di samping itu bagi mereka yang diberikan penghargaan berupa pujian lisan maupun tulisan tersebut secara psikologis akan senang berbangga hati, merasa diperhatikan dan hasil kerjanya dihargai sehingga ingin tetap menunjukkan hasil-hasil kerja yang berprestasi dan mereka akan berlomba-lomba meningkatkan prestasi kerjanya.

5. Penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian

1) Pengertian dan ruang lingkup penempatan pegawai

Menurut Hasibuan (dalam Suwatno dan Yuniarsih 2011:115) mengemukakan penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus

mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Hasibuan menegaskan bahwa penempatan pegawai hendaklah memperhatikan asas penempatan orang-orang yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat.

Rivai (dalam Suwatno dan Yuniarsih 2011:116) mengemukakan penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

Dalam kaitan ini Sastrohadiwiryo (dalam Suwatno dan Yuniarsih 2011:116) mengemukakan penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pembagian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa penempatan pegawai dilakukan setelah pegawai yang bersangkutan lulus seleksi. Hal tersebut tidak saja berlaku bagi pegawai baru tetapi juga bagi penempatan pegawai lama, baik promosi maupun alih tugas dan demosi. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, diseleksi dan ditempatkan, juga mengalami program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru.

Perbedaan terletak pada proses seleksi dan orientasi bagi pegawai lama lebih sederhana karena berbagai informasi tentang diri pegawai lama sudah tersedia pada dokumen yang bersangkutan seperti

tentang lamaran, riwayat pekerjaan, program pendidikan dan latihan, penilaian atasan atas kemampuan menyelesaikan tugas, penghasilan serta jumlah tanggungan. Dengan demikian program orientasi pun berbeda, untuk pegawai lama terbatas pada pengenalan lingkungan kerja yang baru saja sedangkan untuk pegawai baru lebih luas, karena selain pengenalan lingkungan kerja juga harus mengenal berbagai hal yang berkaitan dengan aspek lembaga dimana yang bersangkutan bertugas.

2) Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai

Schuler dan Jackson (dalam Suwatno dan Yuniarsih 2011:117) mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai yaitu, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan.

Sedangkan menurut Wahyudi(dalam Suwatno dan Yuniarsih 2011:117) mengemukakan bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

- a) Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang diisyaratkan yaitu menyangkut:
 - i. pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat

- ii. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
- b) Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- c) Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.

Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori:

- i. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- ii. Keterampilan fisik, seperti memutar roda, mencangkul, menggergaji, dan lain-lain.
- iii. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain
- d) Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam: pekerjaan yang harus dilakukan dan lamanya melakukan pekerjaan itu.

Adapun Sastrohadiwiryo (dalam Suwatno dan Yuniarsih 2011:117) mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai adalah sebagai berikut:

a) Faktor prestasi akademis

Adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa SD sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula.

b) Faktor pengalaman

Faktor pengalaman perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

c) Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor ini tidak kalah penting dengan faktor-faktor diatas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai diadakan tes/uji kesehatan oleh dokter yang ditunjuk, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani.

d) Faktor status perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan kita bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama

bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau kantor cabang dimana suaminya bertugas.

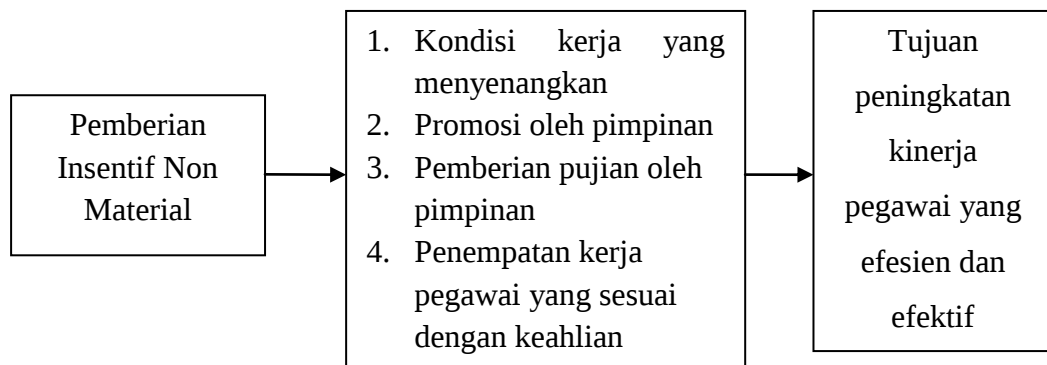
e) Faktor usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

C. Kerangka Konseptual

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi tersebut sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berapapun majunya teknologi, tersedianya modal yang memadai, namun tanpa sumber daya manusia akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk semua itu, perlu diberikan insentif guna meningkatkan kinerja pegawai dan semangat kerja pegawai dengan menggunakan indikator, yaitu meliputi: kondisi kerja yang menyenangkan, promosi oleh pimpinan, pemberian pujian oleh pimpinan, dan penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian.

Berdasarkan uraian diatas, dibawah ini akan digambarkan kerangka berfikir dari penelitian ini menurut Sudarwan Danim (2004:43) sebagai berikut:



Gambar 1 :Kerangka Konseptual pemberian insentif non material kepada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai persepsi pegawai tentang pemberian insentif non material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datardapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Persepsi pegawai tentang kondisi kerja yang menyenangkan dilihat dari aspek hubungan atasan dengan bawahan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datardengan skor rata-rata 72%, ini berarti sudah berjalan cukup baik. Sedangkan persepsi pegawai tentang kondisi kerja yang menyenangkan dilihat dari aspek dekorasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datardengan skor rata-rata 72%, termasuk dalam kategori yang cukup baik dan sudah berjalan sebagaimana mestinya.
2. Persepsi pegawai tentang promosi oleh pimpinan dilihat prestasi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datardengan skor rata-rata 74%, ini berarti sudah berjalan cukup baik. Sedangkan persepsi pegawai tentang promosi oleh pimpinan dilihat dari aspek loyalitas di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datardengan skor rata-rata 79%, termasuk dalam kategori yang cukup baik dan sudah berjalan sebagaimana mestinya.
3. Persepsi pegawai tentang pemberian pujian oleh pimpinan dilihat dari aspek lisan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datardengan skor rata-rata 76%, ini berarti sudah berjalan cukup baik. Sedangkan persepsi pegawai tentang pemberian pujian oleh pimpinan dilihat dari aspek tulisan

di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar dengan skor rata-rata 73%, termasuk dalam kategori yang cukup baik dan sudah berjalan sebagaimana mestinya.

4. Persepsi pegawai tentang penempatan kerja pegawai yang sesuai dilihat dari aspek pengetahuan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar dengan skor rata-rata 82%, ini berarti sudah berjalan baik. Sedangkan persepsi pegawai tentang penempatan kerja pegawai yang sesuai dilihat dari aspek keterampilan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar dengan skor rata-rata 77%, termasuk dalam kategori yang cukup baik dan sudah berjalan sebagaimana mestinya.
5. Berdasarkan hasil penelitian keseluruhannya dapat dilihat bahwa persepsi pegawai tentang pemberian insentif non material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar memiliki skor rata-rata 76%, hal ini mengatakan bahwa pemberian insentif non material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar sudah terlaksana dengan cukup baik.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan mengenai persepsi pegawai tentang pemberian insentif non material di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar, maka peneliti mengemukakan saran, sebagai berikut:

1. Upaya untuk meningkatkan kondisi kerja yang menyenangkan pada aspek hubungan atasan dengan bawahan adalah a) pimpinan lebih mempertimbangkan masukan yang diberikan pegawai, b) pimpinan meminta pendapat pegawai didalam menyelesaikan suatu permasalahan, c) pimpinan lebih mempererat tali silaturahmi/kebersamaan dengan

pegawai, d) pimpinan lebih meluangkan waktunya lagi untuk mendengarkan keluhan pegawai, e) pimpinan berusaha mengembangkan suasana saling menghargai sesama pegawai, f) pimpinan hendaknya menciptakan hubungan kerja sama yang baik, menyenangkan, dan harmonis dengan pegawai. Sedangkan pada aspek dekorasi, sebaiknya a) pimpinan lebih berusaha dalam menciptakan lingkungan kerja yang bersih, indah, dan aman, b) pimpinan menyediakan peralatan kantor dan mengganti fasilitas-fasilitas kantor yang sudah tidak layak pakai agar aktivitas dan kenyamanan pegawai di dalam bekerja berjalan dengan baik.

2. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan promosi oleh pimpinan pada aspek prestasi kerja adalah, a) pimpinan hendaknya mempromosikan pegawai atas hasil prestasi dan hasil kerja yang memuaskan, b) pimpinan sebaiknya mempromosikan pegawai berdasarkan tingkat prestasi kerja yang tinggi dan kreativitas yang baik selama bekerja, c) pimpinan sebaiknya mempromosikan pegawai atas prestasi dan keberhasilan yang diraihinya, d) pimpinan sebaiknya memberikan peluang kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan kerja ketingkat yang lebih tinggi lagi. Sedangkan pada aspek loyalitas, a) pimpinan sebaiknya mempromosikan pegawai karena kesetiaan dan kepatuhannya dalam bekerja, b) pegawai sebaiknya mengutamakan kepentingan kantor daripada kepentingan pribadi, c) pimpinan sebaiknya mempromosikan pegawai karena melakukan tugas dengan sungguh-sungguh didalam organisasi, d) pimpinan sebaiknya mempromosikan pegawai berdasarkan keuletan dan ketaatan didalam

bekerja.

3. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pemberian pujian pada aspek lisan adalah, a) pimpinan lebih memperhatikan kehadiran pegawai pada hari-hari perayaan, b) pimpinan sebaiknya memberikan ucapan terima kasih kepada pegawai atas prestasi kerjanya, c) pimpinan memberikan pujian atas hasil karya kerja pegawai sehingga pegawai lebih percaya diri didalam bekerja, d) pimpinan memberikan pujian dengan cara berjabat tangan dan tepuk tangan yang meriah karena ide-ide baru yang disampaikan oleh pegawai. Sedangkan pada aspek tulisan, a) pimpinan sebaiknya memberikan surat naik jabatan kepada pegawai karena tanggung jawab dan prestasi, b) pimpinan sebaiknya memberikan sertifikat dan piagam-piagam penghargaan karena prestasi dan kreativitas kerja pegawai yang tinggi di dalam bekerja.
4. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan penempatan kerja pegawai yang sesuai pada aspek keterampilan adalah, a) pegawai lebih terampil dalam mengoperasikan program komputer, b) pegawai lebih mempererat hubungan silaturahmi, c) pegawai lebih terampil dalam berkomunikasi dan terampil dalam bernegosiasi dengan setiap orang di tempat kerja.
5. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pemberian insentif non material oleh pimpinan terhadap pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar adalah, diharapkan kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar untuk meningkatkan lagi kearah yang sangat baik di masa yang akan datang, baik itu dari kondisi kerja yang menyenangkan, promosi oleh pimpinan, pemberian pujian oleh

pimpinan, dan penempatan kerja pegawai yang sesuai dengan keahlian. Sehingga berdampak pada motivasi kerja pegawai, semangat kerja serta meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugasnya di kantor.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudirman. 2004. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Hasibuan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Khadarisman. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa. 2012. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sondang, Siagian, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudijono, Anas. 2011. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sudjana, Nana. 2013. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam Organisasi Public Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta CV.
- Suwatno dan yuniarsih, tjtju. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta CV.