

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Kebijakan Pimpinan

1. Pengertian Kebijakan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Kebijakan adalah serangkaian konsep atau azas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan urusan organisasi dan tugas-tugas yang dikembangkan sesuai situasi dan kondisi, serta cara-cara bertindak sebagai pimpinan. Namun ada juga yang mendefinisikan kebijakan merupakan alat untuk mencapai sebuah tujuan. Artinya, kebijakan adalah seperangkat tindakan pimpinan yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh pegawai sebagai konstituen pemimpin.

Menurut E. Anderson (Irfan Islamy, 2017: 17) mendefinisikan Kebijakan itu adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seseorang atau kelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu.

Pengertian lain dari kebijakan menurut Abdul Wahab (2016:80) adalah keputusan formal dari organisasi yang bersifat meningkat dan mengatur perilaku dengan tujuan untuk mencapai tata nilai baru dalam organisasi.

Kebijakan menjadi rujukan utama para anggota organisasi dalam berperilaku. Kebijakan pada umumnya bersifat problem solving dan proaktif. Kebijakan lebih bersifat adaptif dan interpretatif, meskipun kebijakan juga mengatur “apa yang boleh, dan apa yang tidak boleh”. Kebijakan juga diharapkan dapat bersifat umum tetapi tanpa menghilangkan ciri lokal yang spesifik. Kebijakan harus memberi peluang diinterpretasikan sesuai kondisi spesifik yang ada.

2. Pengertian Pimpinan

Dalam organisasi pimpinan memiliki peran yang sangat penting demi kemajuan organisasi dimana pemimpin memegang kekuasaan penting dalam setiap pengambilan keputusan, membuat rencana dasar dan menentukan tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2018:157) pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut Kartono (2016:18) pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan.

Kepemimpinan memiliki arti luas, meliputi ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, seni memimpin, ciri kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan. Kepemimpinan bukan berarti memimpin orang untuk sesaat seperti memimpin upacara bendera, memimpin paduan suara dan sebagainya. Tapi kepemimpinan lebih kepada seseorang yang memimpin suatu organisasi atau institusi. Sebagian besar definisi kepemimpinan merefleksikan suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang

lain atau kelompok, dengan memberikan petunjuk dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan serta hubungan didalam suatu kelompok atau organisasi.

Menurut Usman Effendi (2015:199) “kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan”.

Selain itu, Scot William G. 1962 memaparkan bahwa kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok di dalam usahanya mencapai tujuan yang telah diteliti. Terry. George R. 1998 menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pimpinan, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.”(Usman Effendi 2015:201).

Seperti yang disebutkan di atas, pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan pengikut. Artinya, pemimpin tidak berdiri dan bekerja sendiri, tetapi membutuhkan hal-hal lain yang masuk dalam komponen kepemimpinan, komponen tersebut adalah:

- a) Pemimpin yaitu orang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi, spirit, karakter, integritas, dan kapabilitas yang tinggi.
- b) Kemampuan menggerakkan, artinya bagaimana pemimpin mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- c) Pengikut yaitu orang-orang yang berada di bawah otoritas atau jabatan seorang pemimpin.

- d) Tujuan yang baik, yaitu apa yang ingin dan yang akan dicapai oleh organisasi tersebut.
- e) Organisasi, yaitu wadah atau tempat kepemimpinan berada.

Untuk itu, seorang pemimpin harus mengatur komponen-komponen atau unsur-unsur yang menjadi bagian dari kepemimpinannya dalam suatu organisasi atau institusi yang dipimpinnya.

3. Pengertian Kebijakan Pimpinan

Di dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin mengeluarkan kebijakan-kebijakannya antara lain antara visi dan misi yang digariskan pemimpin. Visi mengandung pengertian mengarah kemana organisasi selama masa kepemimpinan sebagaimana telah ditentukan. Sedangkan misi adalah bagaimana mencapai visi yang telah ditentukan. Pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pemimpin harus ditangani, dikendalikan dan dievaluasi dari waktu ke waktu sehingga tugas dapat dilakukan dengan baik, tepat waktu, tepat sasaran, dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Muzzakir Zabir (2018:98) Kebijakan pimpinan adalah seperangkat tindakan pimpinan yang didesain untuk mencapai hasil tertentu yang diharapkan oleh pegawai sebagai konstituen pimpinan yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan urusan organisasi dan tugas-tugas yang dikembangkan sesuai situasi dan kondisi.

Dengan kata lain, pemimpin menjalankan fungsi manajemen secara efektif dan efisien untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan

kebijakan yang telah dikeluarkannya. Kebijakan -kebijakan yang telah dikeluarkan seorang pemimpin dalam pelaksanaannya harus terukur dalam pencapaian hasilnya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, yaitu: berdasarkan sasaran atau target yang akan dicapai, berdasarkan waktu yang tersedia, berdasarkan biaya yang tersedia, serta berdasarkan keterampilan dan kemampuan pegawainya dalam melaksanakan kebijakan.

4. Bentuk-bentuk Kebijakan Pimpinan

Di dalam beberapa kajian bahwa terdapat beberapa bentuk kebijakan seorang pemimpin dalam memotivasi pegawainya, ada yang berbentuk penghargaan dan ada yang berbentuk hukuman. Bentuk-bentuk ini jelas hanya untuk membangkitkan gairah pegawai dalam menjalankan tugas yang telah diembankan kepadanya guna mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati.

a) Penghargaan

Penghargaan (reward) adalah tujuan pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, penghargaan (reward) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

Di dalam suatu organisasi terdapat istilah insentif, yang merupakan penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan

oleh pihak pimpinan organisasi kepada pegawainya agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Penghargaan tersebut mencakup: imbalan uang, status, promosi, dan rasa hormat.

Imbalan uang adalah imbalan ekstrinsik yang utama, yang secara umum diakui bahwa uang adalah pendorong utama, namun jika pegawai tidak melihat tidak ada hubungannya antara prestasi dengan kenaikan yang pantas, uang tidak akan menjadi motivator yang kuat sehingga perlu diciptakan sistem penilaian prestasi yang jelas. Status adalah penghargaan antara pribadi yaitu dengan menugaskan individu pada pekerjaan yang berwibawa. Promosi adalah perpindahan seorang pegawai dari suatu tempat atau jabatan lain yang lebih tinggi. Rasa hormat atau pengakuan adalah penggunaan manajerial atas pengakuan atau penghargaan melibatkan pengetahuan manajer tentang pelaksanaan pekerjaan yang baik.

b) Hukuman

Hukuman (punishment) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Di dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukuman yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada

organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukuman dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi.

Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

5. Indikator Kebijakan Pimpinan

Sikap pimpinan dalam setiap perusahaan itu boleh berbeda beda, tetapi pada hakikatnya sama bertujuan untuk mendorong gairah kerja, agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Berikut beberapa indikator kepemimpinan menurut Schermerhorn (Edisi 2016:111) sebagai berikut:

- a. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik. Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pimpinan dalam melakukan perubahan kearah yang lebih baik.
- b. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan. Memberikan perhatian dan motivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan karyawan bekerja.
- c. Merangsang anggota untuk meningkatkan kompetensi. Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi.
- d. Menjaga kekompakan anggota tim. Menjaga anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis.
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Menghargai setiap perbedaan untuk tujuan lebih baik.

B. Total Quality Manajemen

1. Pengertian Total Quality Manajemen

Total Quality Manajemen atau manajemen mutu terpadu didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

(Siswanto 2015: 195). Total Quality Manajemen atau manajemen mutu terpadu adalah sebuah metode dengan budaya, sikap, struktur, organisasi dari sebuah perusahaan yang berusaha untuk menyediakan pelanggan dengan produk dan jasa yang memenuhi atau melebihi kebutuhan mereka dengan melibatkan manajemen dan seluruh karyawan dalam perbaikan terus menerus terhadap produk dan jasa yang diproduksi dengan mengurangi kerugian akibat praktik-praktik pemborosan, pembuangan dan cacat.

Menurut M.N. Nasution (2015: 17) menyatakan bahwa Total Quality Manajemen adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan atau kesempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

2. Aspek-aspek Total Quality Manajemen

Untuk mencapai manajemen mutu terpadu (Total Quality Manajemen) perlu diperhatikan aspek-aspek sebagai berikut (Siswanto 2015: 195)

- a) Perhatian pada pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal
- b) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap mutu
- c) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- d) Memiliki komitmen jangka panjang
- e) Membutuhkan kerja sama tim
- f) Memperbaiki proses secara berkesinambungan
- g) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- h) Memberikan keterbatasan yang terkendali
- i) Memiliki kesatuan tujuan
- j) Adanya keterlibatannya dan pemberdayaan karyawan

3. Karakteristik Total Quality Manajemen

Menurut (Thomas Sumarsan 2013:19) karakteristik Total Quality Manajemen mutu terpadu yaitu;

- a. Fokus pada pelanggan
- b. Perencanaan mutu
- c. Peningkatan mutu
- c. Pengendalian mutu

4. Prinsip Total Quality Manajemen

Total Quality Manajemen merupakan suatu konsep yang berupa melakukan system manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan system nilai suatu organisasi. Menurut Hansler dan Brunell dalam M.N. Nasution (2015:24), prinsip utama dalam TQM yaitu:

- a. Kepuasan pelanggan

Kebutuhan pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus selalu dipenuhi, baik dari segi produk, pelayanan, harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

b. Respek terhadap semua orang

Setiap orang dalam perusahaan harus dipandang sebagai sumber daya yang paling bernilai karena memiliki talenta tersendiri yang unik, karena itu harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan. Membina hubungan baik dalam perusahaan akan membuat karyawan merasa dipercaya dan diandalkan, sehingga memacu untuk menciptakan ide dan kreativitas baru yang nantinya dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan terhadap masyarakat.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan setiap keputusan dalam perusahaan harus berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan, yang telah dipastikan kebenarannya, bukan hanya berdasarkan perasaan dan pengalaman semata. Perubahan selalu terjadi secara terus-menerus, maka perubahannya harus terus mengikuti perkembangan jaman. Dengan data itu pula, perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian yang perlu perbaikan, sehingga perbaikan dapat dilakukan pada bagian yang paling memerlukan vital terlebih dahulu, karena perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan dikarenakan keterbatasan sumber daya.

d. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan memerlukan perbaikan berkesinambungan untuk mencapai kesuksesan. Dalam perbaikan berkesinambungan, produk dikatakan gagal apabila menyimpang dari harapan pelanggan. Untuk melakukan perbaikan berkesinambungan tidak hanya diperlukan peningkatan sumber daya, tetapi peningkatan system. Dalam memecahkan masalah, perusahaan harus mencari sumber atau penyebab masalah dan solusi masalah sekaligus, tidak boleh hanya menekankan pada salah satu saja.

5. Indikator Total Quality Manajemen

Ada sepuluh indikator Total Quality Manajemen yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam M.N. Nasution (2015: 18-19) yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam Total Quality Manajemen baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. Fokus pada pelanggan berarti setiap produk yang dihasilkan perusahaan bertujuan memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan total quality manajemen, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “good enough is never good enough”.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan Total Quality Manajemen terutama untuk mendesain pekerja dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Manajemen merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan Total Quality Manajemen dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering kali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi, persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energy yang seharusnya diputuskan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

6. Perbaikan Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu system atau lingkungan. Oleh

karena itu, system yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat. Terdapat 5 aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yakni sebagai berikut:

- 1) Komunikasi
- 2) Memperbaiki kesalahan yang nyata
- 3) Memandang ke hulu
- 4) Dokumentasi masalah dan kemajuan
- 5) Memantau perubahan

7. Pendidikan Dan Pelatihan

Yang di perlukan adalah tenaga terampil dan siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti ini hanya memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti ini menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

8. Kebebasan Yang Terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsure ini juga dapat menambah wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Dalam hal ini, karyawanlah yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya Total Quality Manajemen dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha akan diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan Total Quality Manajemen. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, melainkan melibatkan juga mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

C. Produktivitas

1) Pengertian Produktivitas

Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran barang atau jasa dengan masukan tenaga kerja, bahan, uang. Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi tenaga kerja sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai (Sutrisno, 2015:99).

Menurut Sunyoto (2012:41) secara fisiologi, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa suatu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Suatu organisasi dikatakan produktif apabila mencapai tujuan-tujuannya, dan hal ini terjadi dengan mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang rendah. Produktivitas merupakan ukuran kinerja, termasuk efektivitas dan efisien. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, sedangkan efisien adalah rasio keluaran yang efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapainya.

2) Strategi Terhadap Sumber Daya Manusia

Untuk meningkatkan produktivitas, perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia ditingkatkan dengan melibatkannya dalam setiap kegiatan organisasi. Dalam hal ini, lingkungan kerjanya perlu diperbaiki.

a. Peran Sumber Daya Manusia

Proses manajemen produktivitas yang efektif tidak akan berfungsi tanpa komitmen dan keterlibatan pekerja pada semua tingkatan. Organisasi tidak akan menciptakan budaya yang berorientasi peneliti apabila sebagian besar tenaga kerjanya tidak mempunyai komitmen atau tidak terlibat dalam perbaikan produktivitas. Program perbaikan produktivitas sering kali kurang memberikan perhatian pada kontribusi potensi tenaga kerja pada umumnya, sebaliknya mengandalkan pada manajemen pekerja untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Keterlibatan kerja yang rendah dapat menimbulkan sikap apatis, ketidakpercayaan, dan resistensi.

b. Quality Of Worklife

Organisasi yang memahami peran sumber daya manusia dalam perbaikan produktivitas, terutama mengerahkan pada pengembangan lingkungan di mana pekerja dapat memberikan kontribusinya terhadap perbaikan kinerja pada tingkat kapasitas yang maksimum. Usaha seperti ini dinamakan sebagai *quality of worklife* atau strategi keterlibatan kerja.

Lingkungan dengan *quality of worklife* yang tinggi ditandai oleh karakteristik berikut:

- a. Pekerja memiliki kesempatan untuk mempengaruhi keputusan
- b. Pekerja berpartisipasi dalam pemecahan masalah

- c. Pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan yang terjadi dalam organisasi
- d. Pekerja mendapatkan umpan balik yang bersifat konstruktif (membangun, perbaikan)
- e. Pekerja merasa senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasinya.
- f. Pekerja merasakan bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang
- g. Pekerja merasakan adanya keamanan dalam kesempatan kerja

3) Keterlibatan Pekerja

Kekuatan keterlibatan pekerja seni lainnya terletak pada kemampuannya untuk melakukan perubahan budaya dengan memaksakan gaya manajemen partisipatif dalam organisasi.

Terdapat tingkatan keterlibatan pekerja yang berbeda berdasarkan asumsi yang mendukungnya, yaitu:

a) The Human Relation Approach

Pendekatan hubungan antar manusia didasarkan pada keyakinan bahwa pekerja yang lebih puas adalah pekerja yang lebih produktif, di mana gagasan pekerja akan memberikan perbaikan kinerja secara langsung.

Motivasi utama untuk mengisi Atif keterlibatan pekerja adalah meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi resistensi bekerja terhadap perubahan

b) The Human Resources Approach

Asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini adalah bahwa manusia merupakan sumber daya yang berharga, yang mampu memberikan kontribusi signifikan bagi kinerja organisasi. Sumber daya manusia harus dikembangkan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuannya, dan apabila memberikan masukan dalam keputusan maka akan memberikan hasil yang lebih baik.

Organisasi yang beroperasi berdasarkan asumsi sumber daya manusia melakukan investasi jangka panjang dalam proses perubahan untuk mengembangkan praktek yang lebih partisipatif pada pekerja (melibatkan pekerja dalam pemecahan masalah, penetapan tujuan, dan kegiatan perencanaan).

c) The High Involvement Approach

Pendekatan ini berdasarkan asumsi bahwa pekerja mampu membuat keputusan penting terkait pekerjaannya dan hasil kinerja organisasi maksimum apabila setiap pekerja mau belajar untuk melakukan pengawasan atas aktivitas pekerjaannya.

4) Pengukuran Produktivitas

Pengukuran merupakan bagian tidak dapat dipisahkan (bagian integral) dari proses manajemen produktivitas. Apabila produktivitas diintegrasikan ke dalam budaya organisasi, monitoring progres yang memberikan umpan balik, menetapkan sasaran yang dapat dihitung, dan mengevaluasi kinerja manajerial

merupakan suatu keharusan. Status produktivitas sebagai isu strategis bagi organisasi masyarakat kan bahwa monitoring merupakan hal yang penting.

Pengukuran produktivitas organisasi secara eksplisit menghubungkan produktivitas pada sasaran strategis lainnya. Perbaikan produktivitas merupakan alat utama untuk mencapai pertumbuhan pangsa pasar (*marketshare*). Adanya sistem pengukuran produktivitas yang dapat diandalkan memungkinkan organisasi mempertajam rencana strategisnya melalui penciptaan tingkat perbaikan produktivitas yang ditargetkan, yang dihubungkan pada pencapaian sasaran strategis spesifik.

Pengukuran produktivitas berfungsi:

a) Membangun Kepedulian

Sistem pengukuran yang jelas dan sering disesuaikan membantu menjaga fokus organisasi dan mengkomunikasikan minat serta kepentingan manajemen terhadap produktivitas.

b) Mengukur Masalah dan Peluang

Ukuran produktivitas memfasilitasi identifikasi terhadap area di mana perhatian manajemen diperlukan kondisi produktivitas hanya dapat dipastikan melalui suatu ukuran.

c) Mengusahakan Mekanisme Umpan Balik

Tanpa umpan balik organisasi tidak dapat belajar dari kesalahan dan melakukan perbaikan.

d) Memfasilitasi Integrasi

Pengukuran produktivitas memfasilitasi proses integrasi produktivitas ke dalam sistem organisasi lain.

Begitu ukuran produktivitas dikembangkan, integrasi nya ke dalam sistem laporan finansial harus dilakukan. Ukuran produktivitas bukanlah sesuatu yang harus diuji oleh manajemen sebagai isu sampingan dari kinerja finansial, tetapi harus dilihat sebagai determinan integral dan kinerja finansial.

Pengukuran produktivitas juga harus diintegrasikan ke dalam sistem penganggaran dan perencanaan organisasi. Proyeksi ukuran produktivitas, bersama dengan dampaknya terhadap biaya dan keuntungan menjadi bagian dari setiap anggaran dan rencana keuangan jangka panjang.

5) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Factor-faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut Sudarmayanti (2004:

72) dalam jurnal Zuchri Abdussamad 2014 yaitu:

- a. Sikap mental. Sikap mental merupakan motivasi kerja, motivasi adalah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun secara ekstrinsik yang membuat karyawan mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga menggunakan seluruh kemampuannya dalam mencapai tujuan.
- b. Pendidikan. Pada umumnya organisasi yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan memiliki wawasan lebih luas akan arti penting produktivitas. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang proaktif.
- c. Keterampilan. Pada aspek tertentu, apabila karyawan semakin terampil, akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan lebih terampil apabila mempunyai kecakapan dan pengalaman yang cukup.
- d. Manajemen. Pengertian manajemen dapat berkaitan dengan system yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengandalkan staf atau bawahannya. Apabila manajemen tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang paling produktif.
- e. Hubungan industrial pancasila. Pancasila mencakup

- a) Menciptakan ketenaga kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat.
- b) Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
- c) Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

6) Indikator Produktivitas

Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indicator sebagai berikut

(Sutrisno, 2015:104-105):

- a. Kemampuan. Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seseorang sangat bergantung pada keterampilan dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dikembangkannya kepada mereka.
- b. Meningkatkan hasil yang dicapai. Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerja tersebut. Jadi, upaya memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
- c. Semangat kerja. Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indicator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hasil sebelumnya.
- d. Pengembangan diri. Mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak keinginan karyawan untuk meningkatkan karyawan.
- e. Mutu. Berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari masa lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.
- f. Efisien. Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang signifikan bagi karyawan.

D. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2018:60) mengungkapkan bahwa, kerangka pikir merupakan “model konseptual tentang bagian teori berhubungan dengan

bagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting". Penelitian ini bersifat kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif.

Jadi dengan demikian kerangka pikir adalah sebuah pemahaman yang mendasar dan akan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan penelitian yang dilakukan. Sehingga peneliti akan menjelaskan mengenai produktivitas kerja, karena akan berpengaruh besar bagi lembaga pemerintah di Puskesmas Pardasuka. Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai suatu lembaga pemerintah tersebut harus mempunyai sumber daya manusia yang mempunyai kualitas baik, disiplin, serta tanggung jawab dalam lembaga pemerintah yang dinaunginya agar dapat mencapai tujuan lembaga pemerintah tersebut. Sumber daya manusia yang berkualitas juga akan menentukan baik buruknya suatu lembaga atau perusahaan, apabila seorang pemimpinnya tegas dan mempunyai kedisiplinan tinggi kepada pegawai maka kualitas pegawai juga akan semakin baik dalam bekerja didalam lembaga pemerintah itu sendiri.

Seorang pemimpin juga berperan penting dalam lembaga pemerintah tersebut, karena pemimpin harus dapat mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok didalam suatu lembaga pemerintah atau perusahaan agar pegawai dapat bekerja secara disiplin serta tanggung jawab dalam pekerjaannya agar dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai sebagaimana yang diinginkan lembaga pemerintah tersebut.

Selain itu, penerapan Total Quality Manajemen yang baik dalam lembaga pemerintah juga sangat penting guna mencapai tujuan lembaga pemerintah atau perusahaan agar dapat bersaing dengan lembaga pemerintah lainnya. Dengan penerapan Total Quality Manajemen dan perbaikan secara berkesinambungan serta memiliki sumber daya manusia yang berkualitas baik, disiplin, dan bekerja dengan tekun diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai maupun lembaga pemerintah itu sendiri.

Gambar 2.1 Kerangka Pikir

