

BAB 11

PENGINTEGRASIAN

A. Definisi Pengintegrasian

Integrasi adalah menyatukan keinginan karyawan yang memiliki tujuan serta visi misi organisasi. Hal ini penting sekali agar karyawan dalam bekerja merasa nyaman dan aman. Bila kondisi ini tidak jelas, bisa berakibat konflik antara karyawan dengan pihak manajemen organisasi. Guna mempengaruhi perilaku serta sikap pekerja kepada yang diinginkan, manajer harus mengetahui sifat serta motif apa yang mendukung mereka mau bekerja di suatu organisasi.

Dasarnya orang mau bekerja sebab didukung keinginan guna bisa memenuhi kebutuhan fisik serta rohaninya. Di sinilah proses pengintegrasian dibutuhkan. Maka pengintegrasian adalah aktivitas memadukan keinginan pekerja serta kepentingan organisasi supaya tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Pekerja bisa memenuhi kebutuhannya dengan senang hati serta organisasi mendapatkan keuntungan dengan tanpa beban moral.

B. Pentingnya Pengintegrasian

Pekerja memiliki keinginan yang bersifat dinamis yang memiliki perilaku, membawa latar belakang, sifat, harga diri, perasaan, pikiran, serta kebutuhan yang berbeda-beda pada suatu organisasi. Organisasi terus bergerak secara dinamis, bersaing serta mengikuti perkembangan zaman. Organisasi menentukan sebuah visi serta misi supaya bisa mewujudkan tujuannya, dan kemampuan itu bisa diraih apabila pekerja memaksimalkan bekerja, mengerahkan kompetensinya ketika menyelesaikan pekerjaan, dan memiliki keinginan guna meraih kinerja yang optimal. Apabila pekerja kurang

berkompetensi dalam bekerja, maka tidak mudah untuk organisasi bisa mendapatkan hasil yang optimal. Hal ini sulit mengharuskan atasan memakai kewenangannya guna mengubah sikap serta tingkah laku pekerja agar bekerja rajin serta memiliki keinginan guna mewujudkan hasil yang maksimal.

Kegiatan pengintegrasian menggabungkan keinginan pekerja serta kepentingan kelompok, supaya terwujud kerja sama yang selaras dan saling menguntungkan. Sehingga istilah “*the nature of man and the nature of organization*” harus mendapat perhatian yang serius.

Hasibuan mengemukakan pengintegrasian yaitu aktivitas memadukan keinginan pekerja serta kepentingan organisasi supaya terwujud kerja sama yang memberikan kepuasan. Tujuan pengintegrasian ialah memanfaatkan pekerja supaya mereka siap untuk bekerja keras serta berpartisipasi dan berkontribusi aktif untuk mendorong terwujudnya tujuan dan terpenuhinya kebutuhan pekerja.¹

Prinsip pengintegrasian adalah menghasilkan kerja sama yang bagus serta saling menguntungkan atau simbiosis mutualisme. Manajer ketika melakukan pengintegrasian harus sesuai dengan prinsip serta metode yang memadai. Metode merupakan sebuah teknik pendekatan serta penyelesaian masalah yang berdasarkan dengan analisis ilmu pengetahuan. Dengan metode ini diharapkan pemecahan masalah bisa dipertanggungjawabkan. Pendekatan pengintegrasian dalam mempengaruhi sikap serta tingkah laku pekerja harusnya didasarkan atas persepsi bahwa pekerja merupakan aset bagi organisasi yang harus diperlakukan secara manusiawi bukan diperlakukan seperti barang atau komoditi untuk faktor produksi pasif yang bisa dimanfaatkan sesuka hati oleh manajer.

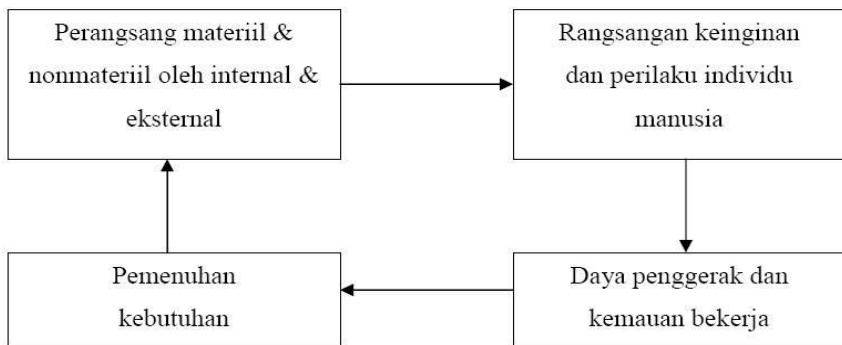
¹ M.S.P. Hasibuan, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, h.130

Metode pengintegrasian tersebut yaitu:

1. Hubungan antarmanusia
2. Motivasi
3. Mepemimpinan
4. Kesepakatan kerja bersama
5. *Collective bargaining*

C. Konsep Pengintegrasian

Konsep melakukan integrasi antara manajer organisasi dengan semua karyawan sebagaimana digambarkan di bawah ini:



D. Hubungan Antarkaryawan

Hubungan antarpekerja akan terwujud dan terpelihara secara baik apabila kedua belah individu sedia guna melebur sebagian keinginan seseorang untuk terwujudnya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling toleransi, saling menghormati, menghargai pengorbanan, serta peranan yang diberikan untuk masing-masing pekerja.

Hubungan antarmanusia merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena dapat meningkatkan komunikasi seperti pikiran, perasaan, serta lebih bisa bekerja sama dalam melakukan pekerjaan secara bersama-sama. Hal ini bertujuan

untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan sehingga karyawan bisa merasa nyaman, fokus, dan mudah dalam melaksanakan tugas serta menghasilkan hal-hal yang positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang berkualitas dapat menghasilkan dampak positif terhadap keberhasilan sebuah perusahaan. Selain itu, suatu kinerja karyawan baik atau buruk menjadi tolak ukur sebuah perusahaan untuk melakukan pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. Namun, tidak semua karyawan memiliki kualitas yang bisa membuat kinerja dengan baik. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja dari setiap karyawan yaitu hubungan antarmanusia.

Diketahui bahwa karyawan sulit meningkatkan kinerja kerja mereka dikarenakan kurangnya kerja sama antarsesama karyawan dalam menjalankan tugas kerja, serta masih ada beberapa karyawan lainnya yang merasa akan tersaingi sehingga mengakibatkan kurang maksimalnya karyawan dalam memberikan bantuan dan pengetahuan kepada karyawan lain. Ada beberapa juga rekan kerja yang acuh tak acuh dan kurang peduli terhadap rekan kerjanya sesama karyawan, serta ada pimpinan yang kurang peduli kepada karyawannya dan tidak mengenali seluk beluk karyawannya, sehingga menimbulkan hubungan di perusahaan tersebut kurang harmonis yang mengakibatkan karyawan kurang maksimal dalam melakukan pekerjaannya dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Demikian pula halnya terhadap mental kerja yang dimiliki karyawan yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan. Hal ini disebabkan pimpinan yang selalu memberikan tekanan kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerja, tetapi dengan cara penyampaian yang kurang tepat, tak jarang perkataan dari pimpinan bisa membuat mental para karyawan menjadi terpuruk sehingga membuat karyawan tersebut tidak bersemangat untuk

bekerja dan mengakibatkan kurang baiknya kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Menurut Effendy², hubungan antarmanusia merupakan komunikasi persuasif yang dapat dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara langsung atau bertatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja dan bekerja sama agar dapat mencapai hasil yang baik dan memuaskan.

Selanjutnya, Menurut Siagian³ inti keberhasilan manajemen adalah kepemimpinan, sedangkan inti kepemimpinan adalah hubungan antarmanusia, baik atau buruknya manajemen tergantung pada baik atau buruknya kepemimpinan seorang pimpinan, sedangkan kepemimpinan tersebut tergantung dari baik atau buruknya hubungan antarmanusia yang diterapkan di instansi atau perusahaan, hubungan antarmanusia yang dimaksudkan adalah hubungan yang baik dan dilakukan antara karyawan dengan sesama karyawan dan karyawan dengan atasan dalam instansi atau perusahaan tersebut.

Ivancevich⁴ menyebutkan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi hubungan antarkaryawan yaitu:

1. Komunikasi. Melalui komunikasi diharapkan karyawan dapat membangun kepercayaan di antara sesama karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.
2. Kepercayaan. Kepercayaan di antara sesama karyawan harus dibangun agar komunikasi di dalam organisasi atau perusahaan tidak terganggu dan hubungan antarkaryawan terjalin dengan baik.

² Onong Uchjana Effendy, *Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2009

³ Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012

⁴ John Ivancevich, *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2007

3. Etika. Pelanggaran etika dapat menyebabkan stres dan tekanan dalam diri seorang karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan yang menurun.
4. Keadilan. Perusahaan atau organisasi harus memperlakukan semua karyawan-karyawannya dengan perlakuan yang konsisten dalam berbagai situasi sehingga tidak ada rasa iri dan dengki antara karyawan.
5. Perasaan. Menunjukkan rasa empati dan memberi perhatian kepada seluruh karyawan merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam membangun hubungan antara perusahaan atau organisasi dan karyawan.
6. Persepsi dan keyakinan. Banyaknya komunikasi yang terjalin di dalam suatu organisasi atau perusahaan akan membuat karyawan semakin yakin dan persepsi karyawan terkait dengan kenyataan yang sebenarnya di tempat kerjanya.
7. Harapan yang jelas. Di mata karyawan, mengetahui apa yang diinginkan dari mereka dapat membuat karyawan mengurangi stres dan membantu karyawan untuk tetap fokus pada pekerjaan yang diberikan kepadanya.
8. Pemecahan konflik. Menyelesaikan konflik yang timbul dengan cara yang adil dan cepat merupakan salah satu harapan utama suatu organisasi bila ingin menciptakan *employee relation* yang baik dalam organisasi.

Menurut Bangun⁵, kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Umar (2009), secara umum kinerja mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Selanjutnya, Wiboko (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan

⁵ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012

perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Selanjutnya menurut Rivai dan Basri⁶ menyatakan kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dikerjakan dan dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau kerjanya. Kinerja adalah hasil dari seseorang secara keseluruhan selama periode atau masa tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama-sama.

Menurut Simanjuntak⁷ ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kompetensi adalah kemampuan dan keterampilan karyawan melakukan kerja yang terdiri atas:
 - a. Kemampuan dan keterampilan kerja yang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa seseorang, pendidikan, serta akumulasi pelatihan dan pengalaman kerja seseorang.
 - b. Motivasi dan etos kerja yang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga seseorang, lingkungan masyarakat, serta budaya dan nilai-nilai agama yang dianut seseorang. Seseorang yang melakukan pekerjaan hanya sebagai sebuah beban dan keterpaksaan akan memperoleh kinerja yang rendah atau buruk, dan sebaliknya yang melakukan pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang baik dan tinggi.

⁶ Basri dan Vethzal Rivai, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012

⁷ Simanjuntak J. Payaman, *Manajemen Evaluasi Kinerja*, Edisi 3, Jakarta: Fakultas UI, 2010

2. Dukungan Organisasi

Lingkungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian yaitu penyediaan sarana dan prasarana kerja serta kondisi dan syarat kerja yang mempengaruhi kinerja seseorang. Pengorganisasian dapat memberikan kemudahan, kejelasan dan kenyamanan kerja, serta kondisi kerja mencakup kenyamanan dan keselamatan kerja, serta keamanan dan keharmonisan hubungan antara organisasi atau perusahaan.

Adapun dilema yang dihadapi pekerja yaitu ada dua pendekatan yaitu:

1. *Business Unionism*

Bertujuan untuk serikat pekerja yaitu memaksimalkan jumlah karyawan yang dapat bekerja serta memaksimalkan upah dan tunjangan dari karyawan.

2. *Social Unionism*

Bertujuan untuk serikat pekerja yaitu memaksimalkan kesejahteraan dari karyawan atau memaksimalkan kesejahteraan dari masyarakat yang bekerja.

Adapun faktor-faktor yang terbentuknya organisasi karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal

- a. Organisasi gagal bertujuan untuk menyelesaikan aspirasi atau keluhan karyawan.
- b. Tingkat absen dan *turn over* sangat tinggi sehingga melebihi perusahaan sejenis.
- c. Adanya ketidakpuasan kerja terhadap karyawan.
- d. Gaji dan tunjangan lebih rendah dari rata-rata industri yang sama dan perusahaan sejenis yang berskala sama.
- e. Prosedur penyelesaian keluhan dianggap tidak berguna bagi karyawan atau mereka acuh tak acuh.

2. Faktor eksternal

- a. Adanya perubahan-perubahan dalam hukum ketenagakerjaan.
- b. Adanya peningkatan dalam aktivitas-aktivitas pembentukan organisasi karyawan di lingkungan industri sekitar.

Ada 6 kunci keberhasilan pengelolaan hubungan karyawan dengan perusahaan yaitu:

1. Terbentuknya organisasi karyawan
2. Keterbukaan mengenai manajemen perusahaan
3. Adanya dukungan karyawan/pekerjaan
4. Adanya komitmen pucuk pimpinan
5. Mengalami pengembangan komunikasi
6. Mempererat hubungan yang harmonis antara karyawan dan organisasi

