

## **SEMINAR SUMBER DAYA MANUSIA**

**Penyusun :**

Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHt.



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang  
Gd. A, Ruang 211 Universitas Pamulang  
Tangerang Selatan - Banten

## **EKONOMI PEMBANGUNAN**

**Penulis :**

Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHt.

**ISBN : 978-602-5867-47-7**

**Editor :**

Lili Sularmi

**Penyunting:**

Fauziah Septiani

**Desain Sampul:**

Ubaid Al Faruq, M.Pd.

**Tata Letak:**

Aden

**Penerbit:**

Unpam Press

**Redaksi:**

Jl. Surya Kencana No. 1

R. 212, Gd. A Universitas Pamulang

Pamulang | Tangerang Selatan |

Banten Tlp/Fax: 021. 741 2566 – 7470

9855

Ext: 1073

Email: [unpampress@unpam.ac.id](mailto:unpampress@unpam.ac.id)

**Cetakan pertama, 11 Juli 2019**

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin penerbit.

## LEMBAR IDENTITAS ARSIP

### DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS

#### I Pusat Kajian Pembelajaran & E-learning Universitas Pamulang

Gedung A. R.211 Kampus 1 Universitas Pamulang  
Jalan Surya Kencana No.1, Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten.

**Website :** [www.unpam.ac.id](http://www.unpam.ac.id) **I email :** [unpampress@unpam.ac.id](mailto:unpampress@unpam.ac.id)

Ekonomi Pembangunan / Denok Sunarsi. -1<sup>st</sup>ed.

**ISBN 978-602-5867-47-7**

1.Ekonomi Pembangunan I. Denok Sunarsi

**M038-11072019-1**

**Ketua Unpam Press :** Sewaka

**Koordinator Editorial :** Aeng Muhidin, Ali Madinsyah

**Koordinator Bidang Hak Cipta :** Susanto

**Koordinator Produksi :** Pranoto

**Koordinator Publikasi dan Dokumentasi :** Ubaid AL Faruq

**Desain Cover :** Ubaid Al Faruq

**Cetakan pertama, 11 Juli 2019**

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang menggandakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

## MODUL MATA KULIAH SEMINAR SUMBER DAYA MANUSIA

### IDENTITAS MATA KULIAH

<b>Program Studi</b>	: S-1 Manajemen
<b>Mata Kuliah/Kode</b>	: Seminar Sumber Daya Manusia/ SMJ38305
<b>Sks</b>	: 3
<b>Deskripsi Mata Kuliah</b>	: Mata kuliah ini merupakan mata kuliah wajib peminatan MSDM program studi S-1 Manajemen yang membahas tentang globalisasi Manajemen Sumber daya manusia, MSDM dan tantangan yang dihadapi, orientasi karyawan, rekrutmen dan seleksi, stafing karyawan, pelatohan dan pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan karyawan, perencanaan karir, kompensasi, pemeliharaan hubungan tenaga kerja, pemeliharaan sumber daya manusia, motivasi dan kepuasan kerja, komitmen karyawan, konflik kerja dan stress kerja, produktivitas, sistem informasi SDM, dan Pemutusan Hubungan Kerja
<b>Capaian Pembelajaran</b>	: Setelah mahasiswa mempelajari mata kuliah ini mahasiswa dapat memahami konsep-konsep untuk menganalisa dan mengatasi masalah-masalah SDM di organisasi perusahaan dengan baik dengan sumber langsung dari organisasi atau perusahaan maupun dari media massa.
<b>Penyusun</b>	: Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHt.

Ketua Program Studi  
S-1 Manajemen

Ketua Team Penyusun RPS dan Modul

Dr. H. E. Nurzaman AM, M.M., M.Si,  
NIDK. 811520016

Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHt.  
NIDN. 0429117905

## KATA PENGANTAR

**Seminar sumber daya manusia** adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Mata kuliah ***Seminar Sumber Daya Manusia*** mempelajari tentang ruang lingkup kegiatan sumber daya manusia, ruang lingkup informasi dan konsep dasar berjalannya sebuah sistem, indikator sumber daya manusia, analisis dan mengembangkan sumber daya manusia.

Tangerang Selatan, 11 juli 2019  
Penyusun

Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHT.

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR IDENTITAS ARSIP .....</b>	<b>iii</b>
<b>IDENTITAS MATA KULIAH .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>PERTEMUAN 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>GLOBALISASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>1</b>
<b>A.    TUJUAN PEMBELAJARAN .....</b>	<b>1</b>
<b>B.    URAIAN MATERI .....</b>	<b>1</b>
<b>C.    SOAL LATIHAN/TUGAS.....</b>	<b>8</b>
<b>D.    DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
<b>PERTEMUAN 2.....</b>	<b>10</b>
<b>MSDM DAN TANTANGAN YANG DIHADAPI .....</b>	<b>10</b>
<b>A.    TUJUAN PEMBELAJARAN .....</b>	<b>10</b>
<b>B.    URAIAN MATERI .....</b>	<b>10</b>
<b>C.    SOAL LATIHAN/TUGAS.....</b>	<b>16</b>
<b>D.    DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>16</b>
<b>PERTEMUAN 3:.....</b>	<b>17</b>
<b>ORIENTASI KARYAWAN .....</b>	<b>17</b>
<b>A.    TUJUAN PEMBELAJARAN .....</b>	<b>17</b>
<b>B.    URAIAN MATERI .....</b>	<b>17</b>
<b>C.    SOAL LATIHAN/TUGAS.....</b>	<b>24</b>
<b>D.    DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>24</b>
<b>PERTEMUAN 4.....</b>	<b>26</b>
<b>REKRUTMEN DAN SELEKSI .....</b>	<b>26</b>
<b>A.    TUJUAN PEMBELAJARAN .....</b>	<b>26</b>
<b>B.    URAIAN MATERI .....</b>	<b>26</b>
<b>C.    SOAL LATIHAN/TUGAS.....</b>	<b>38</b>
<b>D.    DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>39</b>
<b>PERTEMUAN 5.....</b>	<b>40</b>
<b>STAFFING KARYAWAN .....</b>	<b>40</b>

A.	TUJUAN PEMBELAJARAN .....	40
B.	URAIAN MATERI .....	40
C.	SOAL LATIHAN/TUGAS.....	44
D.	DAFTAR PUSTAKA .....	45
PERTEMUAN 6.....		46
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN .....		46
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN .....	46
B.	URAIAN MATERI .....	46
C.	SOAL LATIHAN/TUGAS.....	62
D.	DAFTAR PUSTAKA .....	62
PERTEMUAN 7.....		64
PENILAIAN KINERJA .....		64
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN .....	64
B.	URAIAN MATERI .....	64
C.	SOAL LATIHAN/TUGAS.....	84
D.	DAFTAR PUSTAKA .....	84
PERTEMUAN 8.....		86
PENGHARGAAN KARYAWAN .....		86
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN .....	86
B.	URAIAN MATERI .....	86
C.	SOAL LATIHAN/TUGAS.....	89
D.	DAFTAR PUSTAKA .....	89
PERTEMUAN 9.....		90
PERENCANAAN KARIER.....		90
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN .....	90
B.	URAIAN MATERI .....	90
C.	SOAL LATIHAN/TUGAS.....	93
D.	DAFTAR PUSTAKA .....	93
PERTEMUAN 10.....		94
KOMPENSASI .....		94
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN .....	94
B.	URAIAN MATERI .....	94
C.	SOAL LATIHAN/TUGAS.....	103
D.	DAFTAR PUSTAKA .....	103

<b>PERTEMUAN 11</b> .....	104
<b>PEMELIHARAAN HUBUNGAN TENAGA KERJA</b> .....	104
<b>A. TUJUAN PEMBELAJARAN</b> .....	104
<b>B. URAIAN MATERI</b> .....	104
<b>C. SOAL LATIHAN/TUGAS</b> .....	108
<b>D. DAFTAR PUSTAKA</b> .....	108
<b>PERTEMUAN 12</b> .....	110
<b>PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	110
<b>A. TUJUAN PEMBELAJARAN</b> .....	110
<b>B. URAIAN MATERI</b> .....	110
<b>C. SOAL LATIHAN/TUGAS</b> .....	114
<b>D. DAFTAR PUSTAKA</b> .....	114
<b>PERTEMUAN 13</b> .....	116
<b>MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA</b> .....	116
<b>A. TUJUAN PEMBELAJARAN</b> .....	116
<b>B. URAIAN MATERI</b> .....	116
<b>C. SOAL LATIHAN/TUGAS</b> .....	125
<b>D. DAFTAR PUSTAKA</b> .....	125
<b>PERTEMUAN 14</b> .....	127
<b>KOMITMEN KARYAWAN</b> .....	127
<b>A. TUJUAN PEMBELAJARAN</b> .....	127
<b>B. URAIAN MATERI</b> .....	127
<b>C. SOAL LATIHAN/TUGAS</b> .....	129
<b>D. DAFTAR PUSTAKA</b> .....	129
<b>PERTEMUAN 15</b> .....	131
<b>KONFLIK DAN STRES KERJA</b> .....	131
<b>A. TUJUAN PEMBELAJARAN</b> .....	131
<b>B. URAIAN MATERI</b> .....	131
<b>C. SOAL LATIHAN/TUGAS</b> .....	137
<b>D. DAFTAR PUSTAKA</b> .....	137
<b>PERTEMUAN 16</b> .....	139
<b>PRODUKTIVITAS</b> .....	139
<b>A. TUJUAN PEMBELAJARAN</b> .....	139
<b>B. URAIAN MATERI</b> .....	139

C.	SOAL LATIHAN/TUGAS.....	157
D.	DAFTAR PUSTAKA .....	157
	PERTEMUAN 17.....	158
	SISTEM INFORMASI SDM.....	158
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN .....	158
B.	URAIAN MATERI .....	158
C.	SOAL LATIHAN/TUGAS.....	169
D.	DAFTAR PUSTAKA .....	169
	PERTEMUAN 18.....	170
	PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA .....	170
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN .....	170
B.	URAIAN MATERI .....	170
C.	SOAL LATIHAN/TUGAS.....	177
D.	DAFTAR PUSTAKA .....	177
	GLOSARIUM.....	179
	DAFTAR PUSTAKA .....	186

## DAFTAR GAMBAR

<i>Gambar 1 Proses Penyusunan Personalia .....</i>	<i>42</i>
--	-----------

## DAFTAR TABEL

<i>Tabel 1 Pengembangan karier</i> .....	91
--	----

## **PERTEMUAN 1**

### **GLOBALISASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai globalisasi manajemen sumber daya manusia, mahasiswa mampu Mahasiswa mampu memahami globalisasi Manajemen sumber daya manusia.

#### **B. URAIAN MATERI**

##### **1. GLOBALISASI MSDM**

“Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yaitu bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini sering diabaikan. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha. Dalam globalisasi yang menyangkut hubungan intraregional dan internasional akan terjadi persaingan antar negara. “

“Manajemen SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Dalam sebuah lingkungan di mana angkatan kerja akan terus bertambah, hukum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan dari pemberi kerja juga berubah, manajemen SDM harus terus berubah dan berkembang. Hal ini sangat benar ketika manajemen beroperasi secara global. “

##### **2. PERUBAHAN POPULASI GLOBAL**

Untuk memanfaatkan pertumbuhan ini, perusahaan - perusahaan di seluruh dunia telah mengadakan operasi-operasi, membentuk perusahaan-perusahaan modal ventura atau bergabung dengan perusahaan-perusahaan di Negara-negara ini.

##### **3. KETERGANTUNGAN EKONOMI GLOBAL**

Perekonomian global dapat dilihat dari pengaruh-pengaruh stragnasi ekonomi di Jepang, jatuhnya bursa saham AS, dan akibat-akibat dari serangan teroris internasional di Word Trade Center (WTC) AS. Contoh- contoh ini

mengindikasikan tingkat ketergantungan yang tinggi diantara perekonomian Negara-negara individual.

#### 4. JENIS-JENIS ORGANISASI GLOBAL

- a. Beroperasi di seluruh dunia Impor dan Ekspor : menjual dan membeli barang dan jasa dengan organisasi di negara-negara.
- b. Perusahaan Multinasional : sebuah organisasi yang memiliki unit-unit operasi yang berlokasi di negara-negara asing.
- c. Operasional Global : sebuah organisasi yang memiliki unit-unit perusahaan di beberapa negara yang digabungkan menjadi satu.

Manajemen SDM global dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. **Hukum** : Hukum UU,PERDA,hak tiap Negara
- b. **Politik** : politik sangat riskan dalam perubahannya tergantung dengan kepemimpinan disuatu negara mengacu pada politik paham apa.
- c. **Ekonomi** : situasi booming vs buruk maksudnya setiap perubahan pasti ada trend yang sedang booming misalnya di indonesia lagi booming sepeda fixie sehingga banyak penduduk indonesia membeli sepeda tersebut untuk mengikuti trend karena kondisi ekonomi yang mengalami perubahan tersebut.
- d. **Budaya** : merupakan hal yang paling penting yang dikarenakan budaya kultural indonesia sangat kental dalam perubahan harus berpacu dalam adat istiadat maupun norma yang berlaku pada masyarakat dimana bertempat tinggal.

Organisasi yang menjalankan bisnis secara internasional mungkin berkembang dari organisasi yang terlibat dalam aktivitas ekspor dan impor, menjadi perusahaan multinasional kemudian menjadi organisasi global.

#### 5. TANTANGAN MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

- a. Koordinasi pasar, produk, dan produksi berencana di seluruh dunia.
- b. Membuat struktur organisasi yang mampu menyeimbangkan terpusat rumah-kantor kontrol dengan memadai otonomi daerah.
- c. Memperluas SDM kebijakan dan sistem untuk layanan staf yang membutuhkan di luar negeri.

#### 6. TANTANGAN SDM BISNIS INTERNASIONAL

- a. Penyebaran : menempatkan keterampilan yang tepat sesuai kebutuhan (dengan mengabaikan letak geografisnya)

- b. Diseminasi pengetahuan dan inovasi : penyebaran ke seluruh organisasi (dengan mengabaikan asalnya)
- c. Identifikasi dan pengembangan bakat secara global : mengenali siapa yang memiliki kinerja terbaik dan mengembangkan kemampuannya

## **7. JENIS KARYAWAN GLOBAL**

### **a. Ekspatriat**

Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari Negara di mana operasi itu ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari Negara di mana kantor pusat organisasi bertempat.

### **b. Warga dari Negara Tuan Rumah**

Seorang warga Negara tuan rumah adalah seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan dalam operasi yang merupakan seorang warga dari Negara di mana operasi tersebut ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada di Negara lain. Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan Negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah operasi luar negeri.

### **c. Warga dari Negara ketiga**

Karyawan ini adalah seorang warga dari satu Negara, yang bekerja di Negara kedua dan dipekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat di Negara ketiga.

## **8. PERUBAHAN PERAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Terkait dengan perubahan peran sumber daya manusia maka kita perlu melihat peran sumber daya manusia pada paradigma tradisonal. Pada paradigma tradisonal organisasi hanya menganggap sumber daya manusia hanya sebagai divisi pelegkap saja. Sehingga peran utama divisi SDM tidak lain hanya untuk mengurus administrasi kepegawaian belaka ( Cascio,1995). Tentu saja tidak mengherankan apabila orientasi divisi ini hanya menjalankan fungsi administrasi belaka. Dalam hal ini Cascio (1995) menggarisbawahi beberapa peran sumber daya manusia pada paradigma lama :

- a. Attraction** yang meliputi: identifikasi pekerjaan, menentukan jumlah orang dan kombinasi ketrampilan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan dan menyediakan kesempatan yang sama bagi setiap kandidat terpilih
- b. Selection** yang meliputi: memilih orang yang terbaik bagi pekerjaan yang bersangkutan
- c. Retention** yang meliputi: memberikan reward bagi orang yang bekerja efektif dan memperthankan keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja
- d. Development** yang meliputi: meningkatkan dan menyiapkan kompetensi karyawan melalui peningkatan knowledge, skill dan abilities dan pendekatan spesialisasi fungsi perusahaan.
- e. Assesment** yang meliputi: pengamatan dan penilaian perilaku dan sikap relevan
- f. Adjustment** yang meliputi; pemeliharaan pemenuhan kebutuhan yang terkait dengan kebijakan sumber daya manusia perusahaan.

## 9. KOMPENSASI INTERNASIONAL

- a. Pendekatan Neraca, paket kompensasi yang menyamakan perbedaan biaya antara penugasan internasional dan penugasan di Negara asal : standar perbandingan Negara asal dan kompensasi dan durasi penugasan.
- b. Pendekatan pasar global
- c. Tunjangan global

## 10. PEREKRUTAN UNTUK TUGAS GLOBAL

Merekrut karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas global membutuhkan pendekatan dan pemahaman yang berbeda dari usaha perekrutan biasanya dilingkungan Negara asal.

## 11. TUGAS GLOBAL

1. Tugas Teknis : seseorang dikirim untuk melakukan pekerjaan khusus kemudian kembali, dimana dibutuhkan keterampilan kebudayaan tertentu.
2. Tugas Fungsional : seseorang dikirim untuk melakukan proyek atau pekerjaan besar tetapi kembali setelah pekerjaan tersebut selesai, dan diperlukan beberapa keterampilan antar kebudayaan.
3. Tugas Pengembangan : seseorang dikirim untuk mengembangkan dan meluaskan pemahaman mereka tentang operasi-operasi global.

4. Tugas Strategis: seseorang dikirim untuk melakukan pekerjaan strategis yang penting, dalam tugas ini dibutuhkan usaha-usaha lebih, serta pemahaman dan keterampilan antarkebudayaan.

## 12. MANAJEMEN PENUGASAN GLOBAL

Ada dua tahap utama dalam siklus manajemen penugasan global. Tahap pertama adalah ekspatriasi, di mana sebuah organisasi menyiapkan dan mengirimkan karyawan global untuk melaksanakan tugas luar negeri mereka. Setelah penyelesaian tugas, muncul repatriasi, yang meliputi perencanaan, pelatihan, dan penugasan ulang karyawan global ke Negara asal mereka. Orientasi dan pelatihan sebelum keberangkatan. Dukungan dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan. Repatriasi perencanaan dan pelatihan. Penugasan ulang dan penyesuaian ulang. “

## 13. MSDM DAN PERKEMBANGAN GLOBAL

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (*Human Resources Management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitik beratkan bagaimana **mencapai tujuan bersama dengan orang lain** – maka MSDM memfokuskan pada **orang** baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jika bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik lagi, manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) melakukan interaksi dan kerjasama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (*profit organization*) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (*non-profit organization*) menjadi **hidup** dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun member manfaat bagi masyarakat di sekitarnya. “

“Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, organisasi dan fungsi-fungsi organisasi termasuk sikap dan perilaku individu di dalamnya sehingga perubahan global juga dapat direspon dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan ilmu MSDM karena pada dasarnya memang perubahan itu terjadi pada segenap manusia yang selama ini berada dalam organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin dihindari, tetapi bagaimana SDM dapat memanfaatkan perubahan bagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi, maka organisasi akan menjadi ***status quo*** yang berakhir pada pengangguran bahkan pemusnahan organisasi di masa yang akan datang.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja (Gary Dessler, 1997, h.6). Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat yang lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitasnya, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki.

Globalisasi adalah kecenderungan perusahaan atau organisasi untuk meluas penjualan atau *manufacturing* mereka ke pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat dan peralatan kantor bermunculan seperti mesin fax, fotokopi, mesin cetak, komputer persolan (PC), internet, chatting, facebook, laptop, handphone, blackberry yang semakin kuat mempengaruhi perubahan SDM dalam organisasi.

Globalisasi dan perdagangan dunia merupakan dua arus yang saling mempengaruhi atau memperkuat satu dengan yang lainnya, yang sekarang sedang menghadapi dunia dan kedua arus tersebut semakin kuat pada masa yang akan datang, seiring dengan kemajuan teknologi serta peningkatan

pendapatan per kapita dan penambahan jumlah penduduk dunia. (Tulus T.H Tambunan, 2004). Globalisasi ekonomi diartikan sebagai suatu proses di mana semakin banyak negara di dunia yang terlibat langsung dengan kegiatan ekonomi atau produksi dunia. Proses globalisasi ekonomi adalah perubahan perekonomian dunia yang bersifat mendasar atau struktural, dan perubahan ini semakin kuat dengan berlangsungnya juga proses perdagangan dunia.

Munculnya dua arus ini yang mengubah tatanan perekonomian dan perdagangan dunia jelas akan berpengaruh sangat kuat terhadap setiap negara, terutama yang menerapkan kebijakan perdagangan bebas atau ekonomi terbuka. Pengaruh tersebut tidak hanya pada kegiatan produksi dalam negeri, tetapi juga pada aspek-aspek kehidupan masyarakat sehari-hari.

Globalisasi menurut Thomas I Friedman dalam Hendra Halwani (2005) mempunyai 3 dimensi: pertama, dimensi idea atau ideology, yaitu kapitalisme, termasuk seperangkat nilai lain yang menyertainya yaitu falsafah individualisme, demokrasi dan HAM. Kedua, dimensi ekonomi, yaitu pasar bebas dengan seperangkat tata nilai lain yang harus membuka kesepakatan terbukanya arus barang dan jasa dari suatu negara ke negara lain. Ketiga, dimensi teknologi, khususnya teknologi informasi, yaitu akan terbuka batas-batas negara sehingga negara makin tanpa batas (*bordless country*).

Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran, maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya. Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resource capital*). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh Peter F. Drucker adalah semakin besarnya peran pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak semakin dominan dalam SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi, pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan SDM di masa yang akan datang.

Tantangan MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006.h.46) adalah lingkungan yang mempengaruhi perubahan yang signifikan sebagai berikut:

- a. Perubahan ekonomi dan teknologi
- b. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja
- c. Pertumbuhan angkatan kerja tidak tetap
- d. Persoalan demografi
- e. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga.
- f. Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi“

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa yang dimaksud dengan globalisasi manajemen sumber daya manusia?
2. Sebutkan jenis-jenis organisasi global?
3. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi manajemen SDM global?
4. jelaskan secara singkat apa yang anda ketahui mengenai perkembangan MSDM secara global!
5. Menurut anda apa tantangan terbesar SDM Indonesia dalam menghadapi persaingan global !

### D. DAFTAR PUSTAKA

Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.

Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.

Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara , Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Alfabeta.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. PT. Bumi Aksara

Husein Umar.” *Riset Sumber Daya manusia*”. PT. Gramedia Pustaka Utama.

M. Syamsul Ma’arif. *“Manajemen Kinerja SDM”*. PT. Penerbit IPB Press.

Rita Aryani. *“Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Menghadapi Tantangan Globalisasi”* Prosiding. Frima. ISSN : 2614 -6681.  
[http://stembu.ac.id/file/FM-2019-L12%20\(Rita%20Aryani%20-%20STIKIP%20PANCASAKTI\).pdf](http://stembu.ac.id/file/FM-2019-L12%20(Rita%20Aryani%20-%20STIKIP%20PANCASAKTI).pdf)

Mariana Kristiyanti. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Menghadapi Persaingan Global*" Majalah Ilmiah INFORMATIKA Vol. 3 No. 2, Mei 2012. <http://www.unaki.ac.id/ejournal/index.php/majalah-ilmiah-informatika/article/download/71/108>

## PERTEMUAN 2

### MSDM DAN TANTANGAN YANG DIHADAPI

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai MSDM dan tantangan yang dihadapi, mahasiswa mampu Memahami Ruang Lingkup MSDM dan tantangan seorang manajer SDM.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Ruang Lingkup MSDM

###### a. Definisi MSDM

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

###### b. Arti penting MSDM dalam organisasi

MSDM adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini.

*Pertama*, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi.

*Kedua*, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Jadi MSDM itu memandang bahwa *sumber daya manusia harus didefenisikan, bahwa bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan.*

### c. Ruang Lingkup Manajemen SDM

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat *diklasifikasikan* ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

#### 1) Fungsi-fungsi pokok MSDM (Fungsi Manajemen) :

##### a) Fungsi Perencanaan

Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.

##### b) Fungsi Pengorganisasian

Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan.

##### c) Fungsi Pengarahan

Menberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

##### d) Fungsi Pengendalian

Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja

#### 2) Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia :

##### a) Pengadaan SDM

Dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Di dalamnya meliputi :

- (1) Analisis pekerjaan → Penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- (2) Penarikan / perekrutan calon tenaga kerja (recruitment) → Menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- (3) Seleksi tenaga kerja (selection) → Merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses recruitment.
- (4) Penempatan (placement) → Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.

- (5) Pembekalan (orientation) → dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

#### **b) Pengembangan (Development)**

Bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

- (1) Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development) → meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- (2) Pengembangan Karir (Career Development) → Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.

#### **c) Pemeliharaan (maintenance)**

Bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujudnya berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

- (1) Promosi & pemindahan → Sebuah proses dimana seseorang dapat memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan di atasnya Model perekrutan internal.
- (2) Penilaian Prestasi Kerja → sebuah penilaian kinerja sebuah karyawan atas berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.
- (3) Kompensasi Jabatan (job compensation) → Usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
- (4) Kepuasan kerja / Integrasi (integration) → Menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konselling.

- (5) Hubungan Perburuhan / berserikat (Labour Relation) → Pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan
- (6) Pemisahan / Pemutusan Hubungan kerja (Separation) → Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

Jadi lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Oleh karena itu para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan.

## **2. Tantangan-Tantangan Seorang Manajer SDM**

Adapun tantangan- tantangan seorang manajer SDM :

### **a. Tantangan eksternal**

#### **1) Perubahan Lingkungan Bisnis yang cepat.**

Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan / iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan SDM sebagai berikut:

- a) Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.
- b) Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan (cost), perusahaan harus berusaha mengatasinya, agar dapat mempertahankan pasar / keuntungan yang sudah diraih.
- c) Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.

#### **2) Globalisasi**

Dari sudut MSDM berarti mengharuskan dilakukannya usaha mengantisipasi sebagai berikut :

- a) Perusahaan harus berusaha memiliki SDM yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis / ekonomi internasional seperti resesi, penurunan / kenaikan nilai uang.
- b) Perusahaan harus berusaha memiliki SDM dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global/internasional dan perdagangan bebas.

### **3) Peraturan Pemerintah**

Setiap perusahaan harus memiliki SDM yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dari pemerintah. Untuk itu diperlukan SDM yang memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan / kegelisahan, komplek, dan lain-lain khususnya dari para pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja.

### **4) Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga**

Semakin banyak pasangan suami isteri yang bekerja, sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal, karena sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga masing-masing.

### **5) Kekurangan Tenaga Kerja yang Terampil**

Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan, baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis, maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

## **b. Tantangan Internal**

### **1) Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif**

Untuk mewujudkan organisasi / perusahaan yang kompetitif , diperlukan berbagai kegiatan MSDM yang dapat meningkatkan kemampuan SDM. Usaha itu dapat dilakukan dengan mendesain sistem pemberian ganjaran yang mampu memotivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antar para pekerja.

### **2) Fleksibilitas**

Organisasi / perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja, dengan mengurangi kecenderungan mengangkat pekerja reguler (pekerja tetap). Pengangkatan sebaiknya lebih difokuskan pada penggunaan tenaga kerja temporer (tidak tetap).

### **3) Pengurangan Tenaga Kerja**

Manajemen SDM suatu perusahaan sering dihadapkan dengan keharusan mengurangi secara besar-besaran tenaga kerja, karena berbagai sebab, seperti resesi, berkurangnya aktivitas bisnis, dan lain-lain, ini harus diatasi dengan cara memperbaiki struktur pekerja lini dari tingkat bawah, dengan mendesain kembali proses produksi.

### **4) Tantangan Restrukturisasi**

Tantangan restrukturisasi adalah usaha menyesuaikan struktur organisasi/perusahaan karena dilakukan perluasan atau penambahan dan sebaliknya juga pengurangan kegiatan bisnisnya.

### **5) Bisnis Kecil**

Bisnis kecil seperti dikemukakan diatas yang terdiri dari banyak anak perusahaan, yang saling memiliki ketergantungan dalam produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan sebagai perwujudan net work (jaringan kerja) dalam berbisnis, sebagai perusahaan besar / raksasa yang tersebar di banyak lokasi.

### **6) Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak menjamin kelangsung eksistensi organisasi / perusahaan.

### **7) Teknologi**

Tantangan teknologi tidak sekedar menyangkut pembiayaan (cost), karena bagi Manajemen SDM hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil mempergunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi / perusahaan. Pada giliran berikutnya tantangan teknologi berhubungan juga dengan pengembangan sikap dalam menerima perubahan cara bekerja.

### **8) Serikat Pekerja**

Dengan kerjasama, perusahaan/organisasi setidaknya-tidaknya harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi penghambat proses produksi, dengan tidak menempatkannya sebagai lawan. “

**C. SOAL LATIHAN/TUGAS**

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia?
2. Apa saja ruang lingkup dari manajemen sumber daya manusia?
3. Bagaimana kecenderungan dalam manajemen sumber daya manusia?
4. Bagaimana peranan dari manajemen sumber daya manusia?
5. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam MSDM !

**D. DAFTAR PUSTAKA**

Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, "*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*", Gajah Mada University Press.

Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Bumi Aksara.

Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara , Drs., M.Si. Psi., "*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*", PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Alfabeta.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". PT. Bumi Aksara

Husein Umar. "*Riset Sumber Daya manusia*". PT. Gramedia Pustaka Utama.

M. Syamsul Ma'arif. "*Manajemen Kinerja SDM*". PT. Penerbit IPB Press.

Lia Muliawaty . "*Peluang Dan Tantangan Sumber Daya Manusia Di Era Disrupsi*" *Jurnal Ilmu Administrasi*". Vol.10 . No.. Thn. 2019. ISSN 1829-5762.<https://journal.unpas.ac.id/index.php/kebijakan/article/download/1416/734/>.

M.Nazar Almasri. "*Manajemen Sumber Daya Manusia: Imlementasi Dalam Pendidikan Islam*" *Jurnal Penelitian sosial keagamaan*, Vol.19, No.2 Thn. 2016.<http://ejournal.uinsuska.ac.id/index.php/Kutubkhanah/article/viewFile/2547/1612>

## **PERTEMUAN 3: ORIENTASI KARYAWAN**

### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai orientasi karyawan mahasiswa mampu Memetakan dan Menyusun Orientasi Karyawan

### **B. URAIAN MATERI**

#### **1. PENGERTIAN ORIENTASI**

“Program orientasi karyawan baru adalah program yang bertujuan memperkenalkan tentang kehidupan sosial, budaya, dan lingkungan kerja di sekitar tempat kerja. Point penting yang disampaikan kepada karyawan baru tersebut adalah pengenalan tentang letak geografis Batam, Budaya, Sosial Ekonomi, infra struktur, Fasilitas umum (Olaharaga, keagamaan, kemasyarakatan). Peraturan tentang kehidupan di lingkungan dormitory, motivasi kerja.

Setelah memperkerjakan para karyawan, perusahaan menyelenggarakan program orientasi formal. Berdasarkan yang ada, orientasi biasanya diklasifikasikan menjadi 2, yaitu:

- a. Orientasi organisasi, adalah memberitahu karyawan mengenai tujuan, riwayat, filosofi, prosedur dan pengaturan organisasi tersebut. Itu harus mencakup tunjangan kebijakan dan tunjangan SDM yang relevan seperti jam kerja, prosedur penggajian tuntutan lembur dan tunjangan.
- b. Orientasi unit kerja, adalah mengakrabkan karyawan itu dengan sasaran unit kerja tersebut, memperjelas bagaimana pekerjaannya menyumbang pada sasaran unit itu dan mencakup perkenalan dengan rekan-rekan kerja barunya.

#### **2. TUJUAN ORIENTASI PEGAWAI ATAU KARYAWAN**

Program Orientasi Karyawan Baru bertujuan untuk :

- a. Menyiapkan mental bagi karyawan baru dalam menghadapi peralihan suasana dari lingkungan pendidikan ke dunia kerja yang nyata
- b. Menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru
- c. Mengenal secara singkat lingkungan pekerjaan yang baru

Tujuan orientasi menurut Moekijat (1991:94) adalah sebagai berikut :

- a. Memperkenalkan pegawai baru dengan perusahaan
- b. Menghindarkan adanya kekacauan yang mungkin disebabkan oleh seorang pekerja baru ketika diserahi pekerjaan baru
- c. Memberi kesempatan pada pegawai untuk menanyakan masalah tentang pekerjaan mereka yang baru
- d. Menghemat waktu dan tenaga pegawai dengan memberitahukan kepada mereka ke mana harus meminta keterangan atau bantuan dalam menyelesaikan masalah yang mungkin timbul
- e. Menerangkan peraturan dan ketentuan perusahaan sedemikian rupa sehingga pegawai baru dapat menghindari rintangan atau tindakan hukuman yang akan terjadi karena pelanggaran peraturan yang tidak mereka ketahui
- f. Memberikan pengertian kepada pegawai baru bahwa mereka adalah bagian yang penting di dalam sebuah organisasi

Orientasi yang efektif akan mencapai beberapa tujuan utama:

- a. Membentuk kesan yang menguntungkan pada karyawan dari organisasi dan pekerjaan.
- b. Menyampaikan informasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
- c. Meningkatkan penerimaan antar pribadi oleh rekan-rekan kerja.
- d. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
- e. Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.
- f. Usaha-usaha orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
- g. Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
- h. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
- i. Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.

### **3. MANFAAT ORIENTASI**

- a. Manfaat Orientasi
  - 1) Mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan, dan kebimbangan pegawai.
  - 2) Dalam waktu yang singkat dapat merasa menjadi bagian dari organisasi.
  - 3) Hasil lain untuk pegawai yang baru diorientasikan adalah :
    - a) Cukup baik
    - b) Tingkat ketergantungannya kecil
    - c) Kecenderungan untuk keluar juga kecil

d) Selanjutnya, program orientasi juga akan mempercepat proses sosialisasi

b. Dampak Orientasi

(Dikutip dari *Academic of Management Journal* : George F. Dreker, 1971), yaitu

:

- 1) *turnover* (keluar masuknya pegawai)
- 2) *productivity*

Hasil yang dicapai dengan program orientasi pertama ini adalah

- a. Tingkat kecemasan pegawai baru meningkat
- b. Kemampuan untuk mempelajari hal-hal yang baru menjadi sangat rendah
- c. Bahkan banyak yang tidak kembali lagi setelah makan siang
- d. Ada juga yang tidak mengambil upahnya hari itu
- e. Kejadian kedua, bagian personalia mulai melakukan reaksi terhadap apa yang terjadi, seperti berikut:
  - 1) Mulai merekrut pegawai lain dan juga melakukan penelitian tentang sebab terjadinya hal-hal seperti pada program orientasi pertama tadi
  - 2) Diadakan perpanjangan waktu
  - 3) Pada pagi hari diberi informasi tentang banyak hal, misalnya struktur, tujuan jangka panjang perusahaan, dan hal-hal lain yang sifatnya umum.
  - 4) Penjelasan dilakukan dan waktunya sekitar dua jam.
  - 5) Kemudian mereka diberi formulir (kalau bekerja disini apa yang mereka harapkan)
  - 6) Sasarannya menciptakan sikap positif dari para pegawai baru tersebut terhadap *Texas Instruments*
  - 7) Sebelum makan siang mereka diperkenalkan pada supervisor dan bersama dengan pegawai baru tersebut mereka makan bersama
  - 8) Setelah itu supervisor baru memperkenalkan kepada pegawai lama dari masing-masing unit kerja, juga kepada pegawai di Assembly Lines
  - 9) Dari dua kejadian di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:
    - a) pada program orientasi singkat: tingkat kecemasan meningkat sehingga kemampuan melakukan sesuatu berkurang, sehingga pegawai merasa tidak mampu dan keluar
    - b) Pada program orientasi yang relatif lama : tingkat kecemasan mulai diredakan melalui berbagai kegiatan, sehingga tingkat kemampuan

pegawai menjadi semakin baik dan keinginan untuk keluar pun menjadi berkurang.

- c) Pendekatan orientasi yang patut dihindari adalah:
- a. Penekanan pada kertas kerja. Setelah mengisi berbagai barang yang dibutuhkan oleh departemen sumber daya manusia, para karyawan baru diberikan sambutan sepintas lalu. Selanjutnya mereka diarahkan kepada penyeliannya langsung. Kemungkinan hasilnya: kalangan karyawan baru tidak merasa sebagai bagian dari perusahaan.
  - b. Telaah yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal, dan para karyawan baru langsung ditempatkan di pekerjaan tenggelam ataupun mengap-mengap.
  - c. Tugas-tugas pertama karyawan baru tidak signifikan, dimaksudkan untuk mengajarkan pekerjaan mulai dari dasar sekali.
  - d. Memberikan terlampau banyak informasi secara cepat merupakan suatu keinginan yang baik, namun menjadi pendekatan yang mencelakakan, menyebabkan para karyawan baru merasa kewalahan dan mati lemas.

#### **4. KEUNTUNGAN DAN KELEMAHAN ORIENTASI SECARA UMUM**

##### **a. KEUNTUNGAN ORIENTASI**

Usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktik SDM sebagai berikut mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi karyawan lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari karyawan-karyawan baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi. Sosialisasi ini meningkatkan **kecocokan antara orang-organisasi**, yang juga menguatkan pandangan- pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi karyawan akan lebih tinggi jika karyawan-karyawan baru menerima orientasi yang efektif.

Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para karyawan lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha kerja organisasional.

Satu cara untuk mengembangkan efisiensi dari orientasi adalah melalui penggunaan orientasi elektronik. Sejumlah pemberi kerja menempatkan informasi orientasi karyawan umum pada intranet atau situs Web perusahaan. Para karyawan baru dapat masuk ke dalam sistem dan mendapatkan banyak materi umum mengenai sejarah perusahaan, struktur, produk dan jasa, pernyataan misi, dan informasi latar belakang lainnya, dan tidak harus duduk di ruang kelas dimana informasi tersebut disampaikan secara pribadi atau dengan video.

Kemudian, pertanyaan dan soal yang lebih spesifik dapat ditangani oleh staf SDM dan lainnya setelah para karyawan meninjau informasi-informasi berbasis Web tersebut. Sayangnya banyak sesi orientasi karyawan baru dirasakan sebagai hal yang membosankan, tidak relevan, dan pemborosan waktu oleh karyawan, supervisor, dan manajer departemen mereka.

#### **b. KELEMAHAN ORIENTASI**

Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor. Walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan.

Untuk dapat menghindari kesalahan umum yang dilakukan oleh para supervisor, sebaiknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah buddy system. Yaitu dengan menetapkan satu orang pekerja yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

### **5. HAL-HAL YANG DIPERHATIKAN DAN HAL-HAL YANG DIHINDARI DALAM ORIENTASI**

- a. Orientasi haruslah bermula dengan jenis informasi yang relevan dan segera untuk dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi haruslah berlangsung dalam kecepatan yang membuat karyawan baru tetap merasa nyaman.
- b. Bagian paling signifikan adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang seperti apa para penyelia dan rekan kerjanya,

- berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran ketika dibutuhkan
- c. Karyawan-karyawan baru sepatutnya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh karyawan atau penyelia yang berpengalaman sehingga dapat menjawab semua pertanyaan dan dapat segera dihubungi selama periode induksi
  - d. Karyawan baru hendaknya secara perlahan diperkenalkan dengan rekan kerja mereka  
Karyawan baru hendaknya diberikan waktu yang cukup untuk mandiri sebelum tuntutan pekerjaan mereka meningkat

Hal-hal yang perlu dihindari dalam orientasi antara lain:

- a. Penekanan pada kertas kerja  
Karyawan baru biasanya hanya diberikan sambutan sepintas lalu mengisi formulir yang dibutuhkan oleh HRD kemudian diserahkan langsung kepada penyelia, hal ini dapat mengakibatkan mereka tidak sebagai bagian dari perusahaan
- b. Tinjauan yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan
- c. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal dan langsung ditempatkan pada pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan stres.
- d. Tugas pertama karyawan baru yang tidak signifikan  
Yaitu pekerjaan yang sangat mendasar dan sangat mudah, hal ini dapat mengakibatkan pegawai baru merasa bukan bagian yang penting dalam organisasi.
- e. Memberikan informasi yang terlalu cepat
- f. Proses orientasi yang terlalu banyak dan penyampaian yang terlalu cepat dapat mengakibatkan karyawan baru mati lemas.

## 6. TAHAP ORIENTASI

Beberapa tahap orientasi yang penting dilakukan

### a) Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika

ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.”

b) Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai, budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

c) Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti Reward, Career, Training, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya

d) Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, friday session dll, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telephone.

e) Proses Monitoring

Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

## 7. BAHAN ORIENTASI KARYAWAN BARU

- a. Training untuk pengenalan profil Perusahaan
- b. Sejarah Perusahaan
- c. Norma & tradisi Perusahaan
- d. Kebijakan perusahaan
- e. Deskripsi produk dan jasa yang dihasilkan
- f. Struktur, Otoritas & Tanggung Jawab
- g. Standar Operation Procedure perusahaan dan bagian tertentu yang relevan
- h. Iklim kerja termasuk hubungan dengan sesama karyawan & atasan
- i. Peraturan Perusahaan dan hal-hal penting lainnya:
- j. Disiplin & tata tertib
- k. Prosedur penggajian
- l. Transportasi dari dan ke perusahaan
- m. Jam masuk & pulang kantor“”

## C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan pengertian dari orientasi secara umum!
2. Sebutkan tujuan orientasi pegawai atau karyawan!
3. Jelaskan manfaat orientasi!
4. Jelaskan keuntungan dan kelemahan orientasi secara umum!
5. Sebutkan hal-hal yang diperhatikan dan dihindari dalam orientasi!
6. Sebutkan tahapan-tahapan orientasi!
7. Apa saja bahan orientasi karyawan!

## D. DAFTAR PUSTAKA

Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.

Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.

Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara , Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Alfabeta.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. PT. Bumi Aksara

- Husein Umar." *Riset Sumber Daya manusia*". PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma'arif. "*Manajemen Kinerja SDM*". PT. Penerbit IPB Press.
- Sterly Eunike Makarau, James Massie, Yantje Uhing. "*Analisis Lingkungan Kerja Dan Orientasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT. Agung Utara Sakti*" *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* Vol. 16 No. 04 . Thn. 2016. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/viewFile/14131/13705>
- Putu Anggita Laksmi Pratiwi . Victor P. K. Lengkong . Christoffel M. O. Mintardjo. Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pln Persero Wilayahsuluttenggo Area Manado). *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* . 2017. asi-kerja-dan-budaya-organisasi-terhadap-kinerja-karyawan studi pada pt. pln persero wilayahsuluttenggo area manado

## **PERTEMUAN 4**

### **REKRUTMEN DAN SELEKSI**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai rekrutmen dan seleksi mahasiswa mampu memetakan dan merekomendasikan pelaksanaan Rekrutmen, pelaksanaan seleksi dan Menyusun Job description.

#### **B. URAIAN MATERI**

##### **1. REKRUTMEN**

Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Proses rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja (lowongan pekerjaan) pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Proses pencarian calon karyawan untuk ditempatkan dalam suatu jabatan tertentu dalam suatu perusahaan atau organisasi, pada umumnya meliputi proses rekrutmen (pencarian calon karyawan) serta seleksi (pemilihan calon karyawan), yang secara terinci meliputi kegiatan di bawah ini :

##### a. Proses rekrutmen

- 1) memasang iklan di berbagai media cetak, seperti koran, majalah, tabloid; atau di radio dan televisi
- 2) pendekatan langsung ke sekolah, universitas, lembaga-lembaga pendidikan kejuruan atau pusat-pusat kursus
- 3) para karyawannya sendiri yang akan mengajukan kenalan atau anggota keluarganya yang dapat mereka jamin 'kebaikan' kerjanya
- 4) pencari kerja melamar sendiri di perusahaan-perusahaan.

##### b. Seleksi calon karyawan

- 1) seleksi surat-surat lamaran
- 2) wawancara awal
- 3) ujian, psikotes, wawancara
- 4) penilaian akhir
- 5) pemberitahuan dan wawancara akhir
- 6) penerimaan

## **Metode-metode Perekrutan**

Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode perekrutan calon karyawan baru dibagi atas metode tertutup dan metode terbuka.

### **a. Metode Tertutup**

Metode tertutup yaitu dimana perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk menjadi relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

### **b. Metode Terbuka**

Metode terbuka adalah dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar luas kemasayarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan banyak lamaran yang akan masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified menjadi lebih besar.”

“Agar proses perekrutan berhasil maka “perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi, pelaksana perekrutan dan lingkungan eksternal. Kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama, tetapi pada umumnya kendala-kendala itu adalah:

#### **a. Kebijakan-kebijaksanaan organisasi**

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama atas berhasil atau tidaknya perekrutan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi perekrutan itu adalah:

##### **1) Kebijakan Kompensasi dan Kesejahteraan.**

Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil maka pelamar yang serius akan semakin banyak, tetapi sebaliknya jika gaji dan kesejahteraan rendah maka pelamar menjadi sedikit.

##### **2) Kebijakan Promosi**

Apabila kesempatan untuk promosi diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak, tetapi sebaliknya jika kesempatan untuk promosi sangat terbatas maka pelamar akan menjadi sedikit. Promosi merupakan

idaman setiap karyawan, karena dengan promosi berarti status dan pendapatan akan bertambah besar.

3) Kebijakan Status Karyawan

Jika status karyawan menjadi karyawan tetap/full-time maka pelamar semakin banyak, tetapi jika status karyawannya honorer/harian/part-time maka pelamar akan semakin sedikit.

4) Kebijakan Sumber Tenaga Kerja

Jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja” local maka “pelamar yang serius akan sedikit, tetapi sebaliknya bila tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh Nusantara, maka pelamar akan semakin banyak.

**b. Persyaratan-persyaratan jabatan**

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar akan menjadi sedikit, sebaliknya jika jumlah persyaratannya sedikit maka pelamarnya akan semakin banyak.

**c. Metode pelaksanaan perekrutan**

Semakin terbuka perekrutan maka pelamarnya akan semakin banyak, sebaliknya apabila perekrutannya semakin tertutup maka pelamarnya semakin sedikit.

**d. Kondisi pasar tenaga kerja**

Semakin besar penawaran tenaga kerja maka akan semakin banyak pula pelamar” yang “serius. Tetapi sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamarnya juga menjadi sedikit.

**e. Soliditas perusahaan**

Soliditas perusahaan dapat diartikan sebagai besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misal; besarnya perusahaan tersebut. Jika soliditas perusahaan besar maka pelamar akan semakin banyak. Sebaliknya jika soliditas perusahaan rendah maka pelamarnya akan semakin sedikit.

**f. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal**

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingannya juga banyak maka pelamar akan sedikit, tetapi jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, maka pelamarnya akan semakin banyak.”

## 2. SELEKSI

### a. Pengertian Seleksi

“Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (procurement), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari : perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak. Menurut Simamora (2004), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu :

- 1) Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
- 2) Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
- 3) Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

### b. Kriteria dan Teknik Seleksi

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya.

Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu :

- 1) Pendidikan
- 2) Pengalaman kerja
- 3) Kondisi fisik
- 4) Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan.

Adapun beberapa teknik seleksi antara lain :

- 1) Interview
- 2) Tes psikologi
- 3) Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- 4) Pusat pelatihan
- 5) Biodata
- 6) Referensi
- 7) Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu“:

- 1) Seleksi surat-surat lamaran
- 2) Pengisian blanko lamaran
- 3) Pemeriksaan referensi
- 4) Wawancara pendahuluan
- 5) Tes penerimaan
- 6) Tes psikologi
- 7) Tes kesehatan
- 8) Wawancara akhir atasan langsung
- 9) Memutuskan diterima atau ditolak

### **c. Prinsip Proses Seleksi**

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi, yaitu :

- 1) Perilaku dimasa lalu yang merupakan predictor terbaik atas perilaku di masa yang akan datang.
- 2) Perusahaan harus menghimpun data yang handal sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar yang terbaik.

#### **d. Dasar Seleksi**

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal oleh perusahaan.

Menurut Hasibuan (2008) dasar-dasar tersebut antara lain :

- 1) Kebijakan “perburuhan atau tenaga kerja oleh pemerintah
- 2) Jabatan
- 3) Ekonomi rasional
- 4) Etika sosial

#### **e. Penetapan Jumlah Pegawai**

Hasibuan (2008) berpendapat bahwa penetapan jumlah pegawai yang baik harus diperhitungkan dengan cermat agar karyawan yang diterima tepat dan sesuai dengan volume pekerjaan.

Untuk menentukan jumlah pegawai tersebut, dapat dilakukan dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah.

- 1) Metode ilmiah Jumlah karyawan yang akan diterima benar-benar melalui perhitungan analisis beban kerja standar serta prestasi kerja.
- 2) Metode non ilmiah Jumlah karyawan yang akan diterima hanya didasarkan atas perkiraan saja bukan dari standar volume kerja dan beban kerja.

#### **f. Cara Seleksi**

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu :

##### **1) Non ilmiah**

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal seperti :

- a) Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b) Ijazah sekolah dan daftar nilainya
- c) Surat keterangan kerja dan pengalaman
- d) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya

- e) Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- f) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g) Keturunan dari pelamar
- h) Tulisan tangan pelamar

## 2) Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu.

Seleksi ilmiah mengacu pada hal-hal antara lain :

- a) Metode kerja yang sistematis
- b) Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
- c) Berorientasi kepada prestasi kerja
- d) Berpedoman pada undang-undang perburuhan
- e) Berdasarkan kepada analisa jabatan dan ilmu sosial lainnya

### g. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi

Simamora (2004) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi.

Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu :

- 1) Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan
- 2) Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen
- 3) Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama
- 4) Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam perusahaan
- 5) Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi

### h. Kendala-Kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri.”

Kendala-kendala “tersebut antara lain :

- 1) Tolak ukur

- 2) Penyeleksi
- 3) Pelamar

#### **i. Tujuan Seleksi**

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (best-guest) dari pelamar yang ada.

Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut”:

- 1) Karyawan yang memiliki potensi
- 2) Karyawan yang disiplin dan jujur
- 3) Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- 4) Karyawan yang terampil
- 5) Karyawan yang kreatif dan dinamis
- 6) Karyawan yang loyal
- 7) Mengurangi turnover karyawan
- 8) Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi
- 9) Karyawan yang dapat bekerja sama di dalam perusahaan
- 10) Karyawan yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang.”

### **3. JOB DECCRIPTION**

Pembuatan diskripsi jabatan (job description) yang wajar dilakukan melalui suatu analisis jabatan. Dari analisis jabatan yang dilaksanakan tersebut, maka akan dilakukan penelitian terhadap aspek-aspek jabatan melalui pengamatan dan/atau pengisian kuesioner baik secara tertutup maupun terbuka (wawancara) - oleh mereka yang menduduki suatu jabatan tertentu. Berdasarkan hasil pengumpulan data ini, kemudian akan dilakukan analisis jabatan yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk diskripsi jabatan.

Sering juga terjadi, diskripsi jabatan dibuat terlebih dahulu--tanpa melalui analisis jabatan terutama pada perusahaan (atau struktur organisasi) yang baru dibentuk. Dalam hal ini lebih tepat untuk dikatakan sebagai **disesuaikan** menurut kondisi ataupun kenyataan yang terjadi pada saat diimplementasikan.

Di dalam menyusun sebuah diskripsi jabatan, maka ada lima konsep dasar yang dasar dijadikan pertimbangan, yaitu:

- a. Diskripsi jabatan adalah suatu dokumen singkat dari informasi faktual yang merupakan tugas-tugas yang harus dilakukan dan merupakan pertanggungjawaban yang melekat erat pada sebuah jabatan tertentu.
- b. Dalam diskripsi jabatan akan teruraikan garis-garis besar lingkup jabatan tersebut dan jabatan-jabatan lainnya dalam organisasi/perusahaan dan prasyarat-prasyarat jabatan
- c. Diskripsi jabatan selalu mendasarkan pada hakekat pekerjaan daripada individu yang melaksanakannya, dengan demikian orientasi yang termasuk di dalam skripsi jabatan akan menekankan pada aktifitas-aktifitas yang harus dilakukan oleh individu yang memegang jabatan itu.”
- d. Diskripsi jabatan juga merupakan berbicara mengenai informasi-informasi yang selektif yang diperoleh dari laporan analisis jabatan. Oleh karenanya diskripsi jabatan akan menampilkan pernyataan-pernyataan (statements) yang relevan dengan jabatan tersebut.
- e. Data yang tercatat dalam diskripsi jabatan akan lebih ditekankan pada hakekat atau sifat dari jabatan yang bersangkutan. Penyusunan diskripsi jabatan merupakan satu kebutuhan yang harus dipenuhi sebuah organisasi. Diskripsi jabatan sering mempunyai efek seperti cermin bagi manajemen. Di sini manajemen dapat menggunakan diskripsi jabatan tersebut untuk menemukan adanya ketidakseimbangan dalam organisasinya terutama yang menyangkut bidang tugas, wewenang, tanggung jawab dan sebagainya. Beberapa manfaat yang bisa ditarik dalam penyusunan diskripsi jabatan antara lain sebagai berikut:
- f. Sebagai “bahan untuk mengadakan perbandingan antara tugas dan pekerjaan dalam suatu perusahaan dengan tugas dan pekerjaan pada perusahaan yang lainnya (termasuk sistem kompensasi yang berlaku).
- g. Sebagai dasar berpijak untuk penentuan sistem kompensasi di dalam perusahaan melalui proses evaluasi jabatan.
- h. Sebagai dasar untuk pembentukan performance appraisal system, penyusunan program-program pengembangan sumber daya manusia, promosi jabatan, rekrutmen, dan sebagainya.”
- i. Membantu seseorang untuk bisa lebih mengerti mengenai tugas wewenang maupun tanggung-jawab dari jabatannya. Dalam hal ini juga akan membantu dalam hal memberi bahan orientasi jabatan untuk penjabatan baru.

- j. "Menjelaskan dan menjernihkan mengenai ruang lingkup jabatan dalam sebuah organisasi sehingga dapat dihindari kemungkinan salah interpretasi, overlapping, dan sebagainya.
- k. Membantu dalam program-program perencanaan dan pengembangan organisasi termasuk diantaranya program-program pelatihan, pengaturan kembali sistem dan prosedur kerja dan lain-lain. Penyusunan diskripsi jabatan akan sangat terkait erat dengan struktur organisasi yang ada di perusahaan. Dengan demikian pembuatan diskripsi jabatan dalam sebuah perusahaan yang belum mendapat "ketenangan dalam struktur organisasinya adalah sia-sia belaka, karena bersamaan dengan selesainya pembuatan diskripsi jabatan, maka struktur organisasi – serta jabatan-jabatannya – sudah akan berbeda dengan yang dinyatakan dalam deskripsi jabatan" tersebut. Hal ini "menunjukkan bahwa penyusunannya diskripsi jabatan juga akan berhubungan dengan masalah waktu (disamping biaya tentunya). Dari segi waktu, biasanya setelah beberapa minggu/bulan waktu harus dikeluarkan untuk penyusunan; maka masih diperlukan pula waktu beberapa minggu/bulan lamanya untuk memeriksa, mengevaluasi dan memperbaiki isi daripada diskripsi jabatan tersebut, sebelum hasil dapat diterima dan diputuskan oleh manajemen untuk diimplementasikan.

Kemudian hasil diskripsi jabatan ini masih harus pula dipelihara dan dievaluasi "secara kontinyu supaya tetap up-to-date. Penyusunan diskripsi jabatan sebuah perusahaan seharusnya dilaksanakan sendiri oleh para pejabat-pejabat yang duduk dalam struktur organisasi yang ada.

Dasar pertimbangan utamanya adalah hanya merekalah yang paling tahu dan paham mengenai tugas-tugas yang harus dilaksanakan, wewenang maupun tanggung-jawab yang ada, dan sebagainya.

Dalam hal ini, bila perusahaan tidak memiliki personil yang ahli (*company specialist*) untuk melaksanakan penyusunan diskripsi jabatan, maka penyusunannya dapat dilakukan dengan bantuan konsultan dari luar secara bersama-sama. Hanya saja di sini proses akan berlangsung jauh lebih lama berhubung konsultan tersebut harus mengenal dan mempelajari terlebih dahulu mengenai sesuatu yang ada dalam organisasi perusahaan (termasuk semua jabatan).

Proses penyusunan deskripsi pekerjaan akan diawali dengan kegiatan pengumpulan data baik melalui pengamatan lapangan, kuesioner, wawancara dengan para pemegang jabatan yang ada maupun lewat data sekunder (referensi, studi literatur, dsb). Bahan-bahan yang terkumpul tersebut kemudian harus diolah dan disusun kembali serta diseragamkan untuk setiap jabatan yang sama (dalam hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan maupun persyaratan yang bersifat umum). Hasil penyusunan awal yang berupa draft deskripsi jabatan kemudian harus dievaluasi dan didiskusikan kembali dengan individu yang memegang jabatan untuk kemudian diteliti kebenarannya. Berdasarkan evaluasi dan koreksi yang dilaksanakan kemudian disusun *final job description* dan akhirnya bisa diimplementasikan. Deskripsi jabatan bukanlah sesuatu hal yang bersifat "constant" (permanen) "oleh karena itu tindak lanjut (*follow up*) berupa evaluasi secara kontinyu tetap diperlukan agar deskripsi jabatan selalu up-to-date.

Deskripsi jabatan pada dasarnya menggambarkan tentang bagaimana kenyataan suatu kegiatan/pekerjaan dilakukan. Secara komprehensif deskripsi akan berisi tentang:"

- a. Nama Jabatan : disini akan disebutkan masa jabatan yang ada dan sesuai dengan" struktur organisasi yang telah dirancang dalam proses pembuatan struktur organisasi sebelumnya. Sekaligus di sini akan disebutkan nomor kode dari jabatan tersebut untuk memudahkan dalam proses pendataan nantinya
- b. Kedudukan Jabatan : di sini akan disebutkan kedudukan jabatan tersebut dalam struktur organisasi yang ada, misalkan berada di departemen/bagian/seksi apa. Dari pernyataan ini akan dapat diketahui dengan mudah tingkat/hirarki jabatan tersebut dalam struktur organisasinya.
- c. Ikhtisar Jabatan : menjelaskan mengenai tujuan umum atau tujuan dasar dari suatu jabatan yang membedakannya dengan jabatan yang lain. Ikhtisar jabatan ini bisa pula dikatakan sebagai kesimpulan (summary) dari tugas-tugas pokok.
- d. Tugas-Tugas Pokok: "berisikan daftar tugas-tugas yang harus dilaksanakan; meliputi tugas rutin (harian), tugas berkala (periodik mingguan/bulanan), dan tugas insidental/tambahan yang kejadiannya berlangsung secara random.
- e. Tugas-tugas yang dituliskan terutama sekali yang frekuensi kegiatannya cukup sering. Dari daftar tugas ini, maka tugas-tugas apa saja yang harus dilakukan suatu jabatan dan bagaimana tugas tersebut harus dilaksanakan akan dituliskan serinci mungkin."

- f. Wewenang: “menunjukkan *the right & power* dari suatu jabatan untuk memerintah, memutuskan, menegaskan aturan/prosedur yang harus ditaati, dan sebagainya. Wewenang biasanya akan lebih banyak ditujukan ke mereka yang memiliki kedudukan level/hirarki) yang berada langsung di lini-atas suatu jabatan. Selanjutnya diskripsi jabatan seringkali pula akan dilengkapi dengan spesifikasi dan kondisi kerja di mana jabatan/kegiatan tersebut akan diselenggarakan secara rutin. Dengan spesifikasi dan kondisi kerja, maka di sini akan diberikan gambaran umum mengenai spesifikasi dan kondisi kerja seperti posisi kerja, pengetahuan dan kecakapan teknis yang diperlukan, kondisi kerja (temperatur, suara, penerangan dan kondisi lingkungan fisik kerja lainnya) dan resiko-resiko kerja yang mungkin dihadapi. Penggambaran tentang spesifikasi maupun kondisi kerja ini prasyarat jabat dan sekaligus pula bisa dimanfaatkan untuk dasar penentuan kompensasi jabatan. “”

### **Spesifikasi Jabatan**

Spesifikasi jabatan memberikan suatu gambaran mengenai kualifikasi kepribadian yang dituntut dalam suatu jabatan. Spesifikasi jabatan tersebut akan memberi identifikasi dan formulasi secara jelas tentang syarat-syarat jabatan yang dituntut dari seseorang yang nantinya dipromosikan untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Prasyarat yang ditentukan seharusnya relevan dengan tugas-tugas pokok maupun spesifikasi/kondisi kerja yang akan dihadapi (baik yang menyangkut kemampuan fisik maupun mentalnya). Berdasarkan ketetapan mengenai prasyarat jabatan ini, maka manajemen akan bisa memiliki acuan dasar untuk melakukan program recruiting maupun training (pelatihan). Spesifikasi jabatan harus dibedakan dari analisis jabatan, karena spesifikasi jabatan pada hakekatnya disimpulkan atau didasarkan dari hasil analisis jabatan. Agar suatu jabatan bisa berhasil dilaksanakan dengan sebaik-baiknya maka disusun suatu prasyarat jabatan yang secara spesifik ditetapkan sebagai berikut:

#### **a. Prasyarat Pengetahuan (*Knowledge*)**

Meliputi pengetahuan yang dibutuhkan untuk tiap-tiap jabatan seperti pengetahuan teknis, profesional, administrasi/manajemen dan sebagainya.

#### **b. Prasyarat Keterampilan (*Skill*)**

Masalah keterampilan (*skill*) ini sulit untuk diidentifikasi maupun didefinisikan, keterampilan merupakan bentuk-bentuk perilaku yang penting dalam memberikan identifikasi dan tolok ukur seseorang secara efektif. Keterampilan dikembangkan dari proses latihan yang teratur, rutin disamping tentunya juga tergantung pada kemampuan mental bawaan dan atribut fisik seseorang.

### c. Prasyarat Sikap (*Attitude*)

Prasyarat ini yang paling sulit untuk diukur. Sikap pada hakekatnya merupakan kecenderungan seseorang untuk bertindak yang sangat tergantung pada aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Agar tetap bisa berguna, maka spesifikasi jabatan harus selalu diperiksa terlebih-lebih akan diterapkan dievaluasi dan dikoreksi kembali apakah spesifikasi / prasyarat suatu jabatan masih memadai (*up-to-date*) mengingat adanya perubahan/perkembangan yang mungkin terjadi”.

## C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dimaksud dengan rekrutmen dan seleksi ?
2. Tantangan apa saja yang ada dalam Rekrutmen ?
3. Apa peranan departemen SDM dalam seleksi ?
4. Dalam identifikasi kebutuhan perekrutan sebagian bagian dari perencanaan SDM, sejumlah keputusan perekrutan harus di ambil! Sebutkan beberapa keputusan perekrutan strategis yang paling penting!
5. Apa saja yang termasuk dalam perekrutan eksternal?
6. Apakah kelemahan dari sumber internal ?
7. Sebutkan jenis - jenis ujian seleksi !
8. Sebutkan 4 tingkatan dalam perekrutan strategi seleksi ?
9. Apa yang dimaksud dengan eksternal source ?
10. Sebutkan Proses Seleksi !

**D. DAFTAR PUSTAKA**

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, "Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif", Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., "Manajemen Sumber Daya Perusahaan", PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Alfabeta.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. "Manajemen Sumber Daya Manusia". PT. Bumi Aksara
- Husein Umar." Riset Sumber Daya manusia". PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma'arif. "Manajemen Kinerja SDM". PT. Penerbit IPB Press.
- Ellyta Yullyanti. "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai".  
Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi Vol. 16,.No. 3, Thn. 2009. ISSN 0854-3844.  
<http://ejurnal.mercubuanayogya.ac.id/index.php/JPSB/article/download/443/345>.
- Denok Sunarsi. "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan". Jurnal Kreatif. Vol. 6, No 1. Thn. 2018.  
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/kreatif/article/view/1000>

## PERTEMUAN 5

### STAFFING KARYAWAN

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai staffing karyawan mahasiswa mampu merekomendasikan dan Menyusun Proses Staffing.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. STAFFING

Staffing “merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi. staffing sendiri dapat di artikan sebagai Penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan tuntutan jabatan agar karyawan menampilkan performansi yang optimal dalam posisi tertentu yang sesuai dengan tuntutan jabatannya dalam melakukan pekerjaannya atau dapat juga di katakan pengisian jabatan dalam struktur organisasi.

Staffing dan organizing sangat erat hubungannya. *Organizing* yaitu berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi, sedangkan staffing berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi tersebut.

Staffing yang umumnya di lakukan disebuah perusahaan/hotel terbagi kedalam 3 kelompok yakni :

- a. Diawal berdirinya sebuah perusahaan
- b. Pada perusahaan yang sudah berjalan
- c. Pada saat adanya perubahan besar

Tahap-tahap yang di lakukan dalam staffing :

##### a. Identifikasi kebutuhan tenaga kerja

Sebelum memulai menjalankan sebuah perusahaan (Restoran) hendaknya Terlebih dahulu kita harus mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja pada perusahaan, berapa jumlah kebutuhan dari staff, serta spesifikasi keahlian yang dibutuhkan agar karyawan yang di peroleh dapat bekerja secara maksimal

nantinya, lebih efektif serta tepat guna untuk mencapai visi dan misi perusahaan dan mensukseskannya.

Contoh : sebuah hotel memiliki 5 restoran serta 1 function room dengan kapasitas 2000 orang , untuk perekrutan serta penempatan jabatan di bagian F&B, HRD sangat harus selektif dan teliti berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan, seperti apa spesifikasi karyawan yang diinginkan, karena jika proses perekrutan dan penempatan karyawan tidak berjalan dengan lancar, 5 restaurant dan 1 function room itu tidak akan terjual dengan maksimal karena mungkin karyawan yang direkrut tidak kualifaid atau karyawan yang sudah bagus namun dalam penempatan tidak pas. Dan ini akan menimbulkan kesia-siaan dan berakhir dengan kerugian.

#### **b. Mendaftarkan tenaga kerja yang ada**

Dalam program kerja HRD pasti memiliki catatan atau pendataan total keseluruhan karyawan di dalam hotel per departemen. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam pendataan jika terjadi kecelakaan didalam gedung, seperti gempa atau bom, agar proses evakuasi cepat berjalan, selain itu pendataan ini bertujuan untuk mengetahui rasio perbandingan jumlah karyawan dengan pekerjaan yang ada agar personalia atau atasan dapat menempatkan beberapa orang tambahan untuk membantu kelancaran sebuah pekerjaan atau pengurangan tenaga kerja.

#### **c. Rekrutmen dan seleksi**

Setelah di adakan pendataan maka di mulailah proses recruitment dan seleksi yaitu mencari orang-orang yang benar-benar ahli dan kompeten untuk mengisi jabatan yang ada, dengan beberapa pertimbangan dan persyaratan yang telah di tentukan oleh sebuah perusahaan.

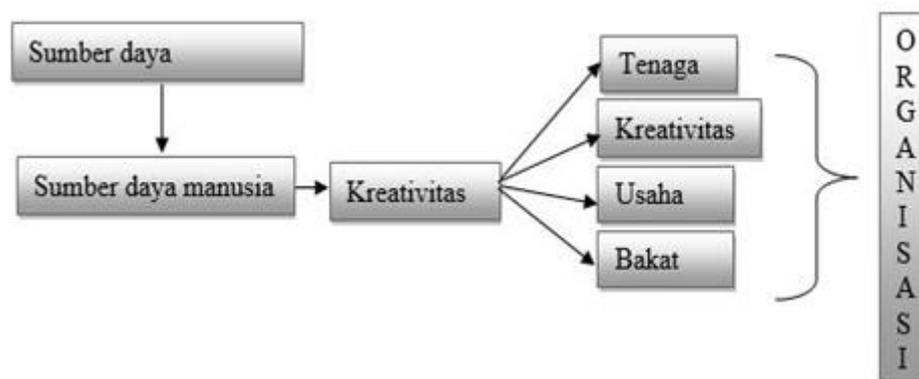
#### **d. Melatih dan memberi imbalan**

Proses selanjutnya adalah setelah HRD menemukan karyawan yang cocok, di mulailah proses pelatihan biasanya sering“ dilakukan “oleh hotel baru dimana hotel tersebut setelah melakukan proses recruitment dan seleksi kemudian menempatkan karyawan pada posisi-posisi yang telah di tetapkan sesuai dengan kualifikasi yang ada maka sebelum hotel mulai beroperasi atau biasa di kenal dengan istilah *Grand Opening* di adakan proses pelatihan terlebih dahulu karyawan di beri pelatihan mengenai visi, misi perusahaan, SOP Perusahaan, dan lain sebagainya sehingga apabila hotel tersebut telah di buka

maka semua karyawan telah mampu bekerja sesuai dengan porsinya masing-masing.

Perusahaan juga mengumumkan adanya jenjang karir yang jelas setelah karyawan tersebut bekerja beberapa lama, Imbalan tertentu akan di berikan kepada karyawan terbaik yaitu berupa promosi dalam bentuk penghargaan lain dan sebagainya.

Sehingga pada dasarnya proses staffing itu sendiri adalah mencakup bagaimana enembapatan karyawan yang telah atau akan di rekrut sesuai dengan porsinya masing-masing dalam hal ini sesuai dengan kebutuhan” perusahaan.



Gambar 1 Proses Penyusunan Personalia

## 2. Merusmuskan dan Mengatur Proses Staffing

Langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam penyusunan staffing:

- Menentukan kebutuhan jabatan.
- Menentukan spesifikasi jabatan yang sesuai dengan keahlian dan keterampilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan
- Mengestimasi kebutuhan karyawan di masa mendatang.
- Mempehatikan jumlah karyawan yang ada dalam melaksanakan berbagai pekerjaan. Sehingga harus diikuti dengan memperhatikan banyaknya karyawan yang akan ditarik dan menentukan kapan karyawan tersebut akan dibutuhkan.

Dari keempat dasar di atas maka dalam penyusunan “perencanaan SDM merupakan suatu keharusan bagi seorang manajer, dimana seorang manajer membutuhkan suatu analisis terhadap perencanaan kebutuhan sumber daya manusia“ itu“ sendiri.

### **a. Kualifikasi Pekerjaan dan Peran**

Tujuan – tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila pekerjaan – pekerjaan di dalam organisasi dapat mewujudkan fungsinya sebagai komponen dasar struktur organisasi.

“Kualifikasi atau spesifikasi personalia perlu dilakukan untuk lebih menjamin agar suatu posisi, jabatan, atau jenis pekerjaan tertentu dapat di pegang oleh orang – orang yang tepat.kualifikasi atau spesifikasi personalia tersebut terdiri atas syarat – syarat yang harus dipenuhi oleh orang – orang yang di anggap mampu melakukan pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi“ atau perusahaan.

### **b. Menganalisis pekerjaan**

Analisis pekerjaan merupakan deskripsi pekerjaan untuk memberikan informasi dalam rangka mendesain atau mengembangkan organisasi, recruitment, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan serta penggajian.

### **c. Langkah – langkah Utama dalam Analisis Pekerjaan**

Dalam menganalisis pekerjaan yang akan diberikan kepada calon karyawan maka secara garis besar diperlukan :

- 1) Isi pekerjaan
- 2) Lingkup pekerjaan
- 3) Kualifikasi pekerjaan.

Dari ketiga analisis tersebut maka dapat dikembangkan dan diperoleh dengan langkah – langkah sebagai berikut :

- 1) Penentuan tugas – tugas
- 2) Penentuan kegiatan dalam pekerjaan
- 3) Penetapan pengetahuan
- 4) Penetapan kemampuan – kemampuan yang dibutuhkan
- 5) Penetapan kecakapan – kecakapan
- 6) Penentuan kepribadian, sikap, ketangkasan, dan karakteristik fisik

Klasifikasi pekerjaan memiliki kedudukan yang penting dalam analisis pekerjaan karena hubungannya yang erat dengan analisis pekerjaan dalam aktifitas perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia).

## **3. Tujuan analisis pekerjaan**

Analisis pekerjaan baik dalam sektor swasta maupun sektor publik, baik dalam pekerjaan yang berskala besar memerlukan analisis pekerjaan untuk

berbagai tujuan. beberapa tujuan dari analisis pekerjaan antara lain adalah sebagai berikut (Triton PB;2010) :

- a. *Job description*; berisi informasi identifikasi, riwayat, kewajiban – kewajiban, pertanggungjawaban, spesifikasi, atau standart-standart.
- b. *Job clasification*; Pengelompokan, pengkelasan, dan jenis – jenis pekerjaan berdasar rencana sistematika tertentu.
- c. *Job evaluation*; merupakan prosedur klasifikasi pekerjaan berdasarkan kegunaan di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait.
- d. *Job desing restructuring*; meliputi usaha – usaha untuk merelokasi dan merestrukturalisasi kegiatan – kegiatan pekerjaan dalam berbagai kelompok.
- e. *Personnel requirement / spesifications*; penyusunan persyaratan atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan.
- f. *Performance appraisal*; penilaian sistematis yang dilakakukan oleh para supervisor terhadap performansi pekerjaan dari para pekerja.
- g. *Worker training*; dilakukan untuk tujuan – tujuan pelatihan.
- h. *Worker Mobility*; analisis pekerjaan diperlukan untuk mendukung mobilitas pekerja dalam karir, yang meliputi dinamika posisi -posisi pekerjaan – pekerjaan tertentu.
- i. *Efficiency*; suatu pekerjaan disebut efisien apabila mencakup integrasi proses kerja yang optimal dan didukung perencanaan yang baik dalam keamanan peralatan (*safety*) dan fasilitas fisik lainnya.
- j. *Safety*; fokus perhatian terhadap keamanan dalam bekerja.
- k. *Human Resources Planing*; adalah langkah dalam perencanaan SDM yang dibutuhkan.
- l. *Legal*; analisis pekerjaan juga diperlukan untuk menyusun regulasi – regulasi atau aturan kerja agar pencapaian dari planing- planing yang telah dibuat berjalan sebagai mana mestinya.

### **C. SOAL LATIHAN/TUGAS**

1. Apa yang dimaksud dengan fungsi staffing ini ?
2. Sebutkan kegiatan-kegiatan dalam staffing ini !
3. Ada berapa jenis kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi ?
4. Bagaimana cara menentukan jumlah kebutuhan akan tenaga staf?
5. Bagaimana menentukan kebutuhan akan mutu tenaga staf
6. Bagaimana cara menentukan kebutuhan akan jumlah tenaga operasional ?

7. Sebutkan macam-macam sumber tenaga kerja yang dapat di tarik untuk mengisi lowongan kerja yang ada dalam organisasi!
8. Bagaimana cara mengidentifikasi sumber-sumber tenaga kerja yang efektif ?
9. Ada beberapa macam teknik seleksi yang dapat dipergunakan untuk menyaring calon-calon pelamar ?
10. Gambarkan Proses Seleksi !

#### **D. DAFTAR PUSTAKA**

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *"Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif"*, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara , Drs., M.Si. Psi., *"Manajemen Sumber Daya Perusahaan"*, PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*, Alfabeta.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. PT. Bumi Aksara
- Husein Umar." *Riset Sumber Daya manusia*". PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma'arif. *"Manajemen Kinerja SDM"*. PT. Penerbit IPB Press.

## PERTEMUAN 6

### PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai pelatihan dan pengembangan, mahasiswa mampu merencanakan Proses Pelatihan, merumuskan Pengembangan Karyawan dan memperkirakan Turn Over Karyawan.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Pelatihan

###### a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Dalam penelitian ini motoda pelatihannya adalah motoda on tho job. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas, secara terbatas, pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang sfesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Adapun pelatihan menurut beberapa pendapat para ahli tentang pengertian pelatihan, yaitu sebagai berikut ;

Bedjo Siswanto (2000:141) mengemukakan sebagai berikut :

Manajemen pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh mencakup fungsi yang terkandung didalamnya, yakni perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum maupun latihan keahlian, serta pendidikan dan latihan khusus bagi para pegawai. Pengaturannya meliputi kegiatan formulasi, kebutuhan pemberian servis yang memuaskan, bimbingan, perijinan dan penyelaan.

Pengertian pelatihan menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin (1997:263) “ *Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka*”.

“Pengertian pelatihan menurut Barry Chusway (2002:114) yaitu“: *“Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan standar”*.

“Menurut Haris (2000:342) mengemukakan pendapatnya bahwa“: “Ada alasan tentang pokok mengapa pelatihan dan pengembangan dirasakan semakin penting dilaksanakan oleh setiap organisasi. Alasan karena pelatihan adalah proses belajar yang ditimbulkan oleh reaksi tingkah laku seorang karyawan dalam hubungan dengan organisasi dan untuk mengurangi tingkat biaya”.

“Menurut Mathis (2002:5) mengemukakan bahwa“: *“Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas”*.

“Pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja dan meningkatkan motivasi kerja para karyawan yang dibebankan padanya, sehingga karyawan mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas bahwa pelatihan on the job merupakan proses mengajarkan keahlian dan pemberian pengetahuan langsung ditempat kerja dimana karyawan dapat memperbaiki dan melaksanakan tugasnya dengan baik serta dapat merubah sikap kearah yang lebih baik.

Pengertian pelatihan menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:43) mengemukakan pendapatnya“:

*“Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which non managerial personel learn technical knowledge and skills for a definite purpose”*. “ (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pekerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).

Menurut Amstrong (2000:198) mengemukakan pendapatnya bahwa“ *“Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang*

*dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja”.*

“Pengertian pelatihan menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:175) mengemukakan pendapatnya bahwa“ *“Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”.*

“Dari kajian beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pelatihan on the job adalah suatu pendidikan jangka pendek untuk mengajarkan ilmu pengetahuan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga karyawan memberikan kontribusi terhadap instansi. Maka kemampuan keterampilan yang telah didapatnya diaplikasikan dalam pekerjaannya serta terus-menerus meningkatkan kualitas kerjanya.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi persyaratan pelatihan**

Ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persyaratan pelatihan yang meliputi :

- 1) Perubahan staf – semakin banyaknya tenaga baru, semakin besar kebutuhan pelatihan dalam keahlian pekerjaan dan pelatihan untuk pengenalan.
- 2) Perubahan teknologi – system dan proses baru akan membutuhkan staf yang benar-benar terlatih di bidangnya, banyak system computer baru yang gagal bukan karena lasan teknis, tetapi karena staf belum terlatih bagaimana harus menggunakannya.
- 3) Perubahan pekerjaan – pekerjaan banyak berubah sesuai dengan berubahnya waktu, terutama perubahan pada organisasi itu sendiri, dan pegawai harus dilatih untuk beradaptasi.
- 4) Perubahan peraturan hukum – perubahan dibidang hokum atau peraturan pemerintah seringkali berarti sitem dan pendekatan baru akan diperlukan, dan terutama berpengaruh pada hokum ketenagakerjaan”.
- 5) Perkembangan ekonomi pada masa resesi, perusahaan sangat“berkepentingan mengurangi biaya pengeluaran dan memaksimalkan produktivitas, yang artinya memiliki sataf yang lebih terlatih dan mempunyai sejumlah keahlian sehingga mereka dapat digunakan secara fleksibel dalam organisasi.

- 6) Pola baru pekerjaan – peningkatan pekerjaan yang berpusat dirumah“, contohnya, membuat organisasi dan pegawainya lebih fleksibel, tetapi memerlukan pendekatan pendekatan yang berbeda dengan pekerjaan yang berpusat dikantor, dan mungkin saja menyebabkan kebutuhan akan keahlian yang baru.
- 7) Tekanan pasar – kebutuhan untuk tetap kompetitif berarti organisasi harus memastikan bahwa pegawainya mengetahui perkembangan terakhir dan memiliki keahlian untuk berkreasi.
- 8) Kebijakan sosial – privatisasi, contohnya, berarti bahwa pegawai di sector umum harus mencari keahlian komersial yang baru.
- 9) Aspirasi pegawai – kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan staf“ dengan caliber yang sesuai berarti bahwa majikan harus menawarkan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan, kegagalan dalam melaksanakannya akan memberikan kesan yang buruk terhadap organisasi.
- 10) Variasi kinerja – jika ada variasi yang penting dalam kinerja antara satu bagian dengan bagian yang lain dalam organisasi, hal ini akan menggambarkan kebutuhan akan pelatihan (meskipun factor lain akan berpengaruh juga).
- 11) Kesamaan dalam kesempatan – organisasi dapat melaksanakan pelatihan untuk memastikan grup tertentu, seperti orang yang cacat fisik, anggota minoritas etnis, atau wanita, tidak dirugikan, terutama bila itu ada hubungannya dengan promosi.

### **c. Maksud Pelatihan**

Alasan utama bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan adalah memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari modal yang ditanam pada sumber yang paling penting (dan sering kali yang paling mahal) pegawainya. Dengan memperhitungkan efek ini, maka tujuan dari setiap pelatihan adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keahlian, pengalaman, tingkah laku, atau sikap yang akan meningkatkan keefektifan pegawai. Menurut Barry Cushway (2002: 116), secara khusus pelatihan akan digunakan untuk :

- 1) Mengembangkan keahlian dan kemampuan individu untuk memperbaiki kinerja.

- 2) Membiasakan pegawai dengan system, prosedur, dan metode bekerja yang baru.
- 3) Membantu pegawai dan pendatang baru menjadi terbiasa dengan persyaratan pekerjaan tertentu dan persyaratan organisasi.

#### **d. Tujuan Pelatihan**

Menurut Andrew F. Sikula dalam colonel kalsusi lamor taryo (1996:60) tujuan diadakannya pelatihan adalah :

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan idiologi
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kualitas kerja
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan SDM
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- 6) Meningkatkan rangsangan karyawan mampu berkinerja secara maksimal
- 7) Meningkatkan keselamatan kerja
- 8) Meningkatkan keusangan
- 9) Meningkatkan perkembangan karyawan

#### **e. Prinsip-prinsip Pelatihan**

Idealnya, pelatihan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Adapun prinsip pembelajaran merupakan suatu guediline (pedoman) dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif, semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan. Dengan demikian prinsip pembelajaran menurut Veitzhal Rivai (2004:239) adalah sebagai berikut :

- 1) Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
- 2) Pengulangan merupakan proses mencetak satu pola kedalam memori pekerja.
- 3) Relevansi pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Sebagai contoh, instruktur biasanya menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan sebelum menjelaskan tugas – tugas khusus.

- 4) Pengalihan (transfer) semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
- 5) Umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai progress atau kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin mereka dapat menjadi tidak puas.

**f. Manfaat Pelatihan**

Menurut Sondang P. Siagian (1999:183), manfaat yang dapat dipetik dari adanya pelatihan adalah :

**1) Manfaat bagi organisasi**

- a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya kooedinasi sehingga bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dan adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
- c) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan – kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh para manajer.
- d) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e) Mendorong sikap keterbukaan manajer melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.

**2) Manfaat bagi karyawan**

- a) Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik
- b) Terjadinya interalisasi operasionalisasi faktor – faktor motivasional
- c) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya

- d) Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengisis stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri
- e) Tersedia informasi berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan pertumbuhan Negara – negara secara teknikal dan intelektual
- f) Meningkatkan kepuasan kerja
- g) Semakin besarnya pengakuan akan kemampuan seseorang
- h) Semakin besarnya tekad pekerja yang mandiri
- i) Mengurangi kekuatan menghadapi tugas – tugas baru dimasa depan

#### **g. Kebutuhan Pelatihan**

Perlu diingat bahwa setiap pelatihan didasarkan pada analisis sistematis terhadap kontribusinya untuk keefektifan organisasi. Analisis ini meliputi penentuan kebutuhan pelatihan dan penilaian sampai seberapa jauh hambatan untuk mencapai tujuan organisasi dapat dihilangkan melalui pelatihan.

Kebutuhan pelatihan muncul bila kelemahan tertentu dapat ditanggulangi dengan mengadakan pelatihan yang sesuai. Kebutuhan ini harus dinilai dari tiga tingkatan :

- 1) Tingkat organisasi
- 2) Tingkat grup atau pekerjaan
- 3) Tingkat individu

Titik awal untuk menganalisis kebutuhan pada tingkat organisasi adalah strategi organisasi. Bila tujuan utama organisasi telah ditentukan dan faktor penentu keberhasilan diidentifikasi, maka seharusnya dapat didefinisikan area kelemahan nyata atau potensial yang dapat dikoreksi oleh pelatihan. Semua ini harus terlihat jelas dalam rencana SDM yang akan mengidentifikasi jumlah, tipe, dan tingkatan pegawai yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa yang akan datang. “

#### **h. Metoda Pelatihan atau Training**

Ada beberapa metoda pelatihan atau training (Marihhot Tua Efendi Hariandja 2002:176), yaitu :

- 1) Job Instruction Training, atau latihan instruksi jabatan adalah penelitian dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer/supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk mengintruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

Metoda ini bila mana dikaitkan secara khusus dengan prinsip – prinsip belajar diatas terlihat dengan jelas memiliki partisipasi yang tinggi, relevance, repetition, transference, dan juga feedback.

- 2) Coaching (Pelatihan) adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasa dengah membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, missal bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah. Dilihat dari prinsip – prinsip belajar, metode ini mengaplikasikan prinsip belajar partisipasi yang tinggi, relevance, repetition, transference, dan juga feedback.
- 3) Job rotation (Rotasi Pekerjaan) adalah program yang direncanakan secara formal dengan acara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan bagaimana yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas, bilamana dilihat dari prinsip – prinsip mengaplikasikan hamapir semua prinsip belajar kecuali feedback.
- 4) Apprenticeship (Masa Magang) adalah pelatih yang mengkombinasikan antara pelajaran dikelas dengan praktek dilapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek kelapangan. Tekhnik ini juga mengaplikasikan seluruh prinsip seperti tersebut diatas“.

#### **i. Evaluasi Pelatihan**

Evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan sangat penting dilaksanakan karena pada dasarnya implementasi program pelatihan berfungsi sebagai transformasi yang perlu di telaah keberhasilannya. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar.

Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses kegiatan observasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap pelaksanan suatu program latihan dengan maksud untuk mengetahui sampai seberapa jauh manfaat latihan tersebut dalam upaya meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja untuk menilai keberhasilan pelatihan tersebut, perlu diadakan evaluasi atau penilaian yang sistematis dan tepat.

Menurut Hambalin yang dikutip oleh Barry Chusway (2002:137), evaluasi pelatihan dapat dilaksanakan diberbagai tingkatan yaitu :

- 1) Tingkat reaksi, yaitu meninjau reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih dan sebagainya.
- 2) Tingkat belajar, yaitu perubahan pada pengetahuan, keahlian dan sikap peserta setelah latihan.
- 3) Tingkat tingkah laku kerja, yaitu perubahan pada tingkah laku kerja para peserta setelah latihan.
- 4) Tingkat organisasi, yaitu efek pelatihan terhadap organisasi.
- 5) Nilai akhir, yaitu manfaat yang didapat dari pelatihan terutama untuk organisasi, tetapi juga untuk individu.

Ada beberapa cara untuk menilai hasil akhir pelatihan, yaitu :

- 6) Kuesioner sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengetahui peningkatan pengetahuan.
- 7) Melakukan observasi terhadap peserta pelatihan pada saat mereka dalam memberikan reaksi terhadap pelatihan.
- 8) Menguji segala sesuatu termasuk kemungkinan penggunaan pusat pengembangan.
- 9) Mewawancarai peserta pelatihan.
- 10) Mengukur perubahan dalam kinerja, terutama pada aplikasinya pada pekerjaannya dibandingkan dengan target yang sudah ditetapkan sebagai bagian dari proses menjamin kinerja. “

## **2. Pengembangan**

### **a. Arti “Pentingnya Pengembangan Karyawan**

Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam perusahaan yang berorientasi profit, tujuan ini dapat dicapai dengan baik kalau karyawan-karyawannya dilatih secara sempurna. Latihan-latihan yang baik diperlukan setiap saat baik karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru yang setiap kali ditarik oleh perusahaan, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi karyawan lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugas yang sekarang, ataupun mempersiapkan

dirinya berhubung akan ditransfer atau akan dipromosikan pada jabatan yang lain.

#### **b. Tujuan Pengembangan Karyawan**

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektifitas tugas karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

#### **c. Beberapa Istilah Tentang Pengembangan Karyawan**

Istilah pengembangan diartikan sebagai sinonim dari istilah pendidikan untuk kalangan industri. Istilah-istilah yang dipakai dalam buku maupun praktek ada tiga macam yaitu : ***Pengembangan, Latihan dan Pendidikan.***

Arti dari pengembangan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan.

Arti latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Arti pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan, memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Dalam prakteknya organisasi-organisasi khususnya di kalangan industri banyak dipergunakan istilah ***training***. Hal ini dapat dilihat dalam bagian-bagian atau nama departemen-departemen yang ada dalam struktur organisasi.

#### **d. Latihan Untuk Karyawan Operasional**

Pada umumnya latihan untuk karyawan operasional bertujuan agar :

- 1) Meningkatkan produktivitas
- 2) Memperbaiki moral
- 3) Mengurangi pengawasan
- 4) Mengurangi kemungkinan terjadi kecelakaan
- 5) Meningkatkan kestabilan dan keluwesan organisasi

Kestabilan organisasi menunjukkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan efektifitasnya meskipun kehilangan karyawan-karyawan kunci. Keluwesan organisasi menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan variasi jangka pendek akan volume pekerjaan, dimana karyawan dimungkinkan ditransfer dari satu bagian ke bagian yang lain.

#### **e. Prinsip-prinsip Latihan**

- 1) Motivasi

Semakin tinggi motivasi seorang karyawan, semakin cepat ia akan mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru tersebut.

Latihan sebagai alat haruslah dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh para karyawan (seperti upah yang lebih baik, kedudukan yang lebih baik dan lain sebagainya).

- 2) Laporan kemajuan

Laporan kemajuan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seorang karyawan lebih memahami pengetahuan yang baru

- 3) Reinforcement

Apabila suatu keterampilan sedang di pelajari, perlulah proses belajar ini diperkuat dengan hadiah ataupun hukuman. Manajemen haruslah bisa menentukan agar setiap hadiah dikaitkan dengan keinginan para karyawan.

- 4) Praktek

Mempraktekkan apa yang dipelajari, jelas merupakan hal yang sangat penting, sedapat mungkin para karyawan yang dilatih bisa mempraktekkan keterampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.

- 5) Perbedaan individual

Meskipun latihan kelompok sering mempunyai kelebihan ekonomi, perlulah disadari bahwa pada hakekatnya karyawan itu berbeda antara satu dengan yang lainnya, karenanya latihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan dengan kemampuan masing-masing individu.

#### **f. Berbagai Sistem/ Metode Latihan Operasional**

Secara umum bentuk/ metode latihan untuk karyawan-karyawan operasional bisa dikelompokkan menjadi 4 (empat) macam yaitu :

##### **1) *On The Job Training***

Merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang baru dilatih, untuk melatih mereka. Karena itu para manajemen sering beranggapan bahwa sistem ini merupakan sistem yang ekonomis (hemat) karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan. Tetapi hendaknya kita perlu menyadari bahwa meskipun sistem ini mungkin merupakan sistem yang hemat, keberhasilan sistem ini perlu juga dipertimbangkan.

##### **2) *Vestibule School***

Merupakan bentuk latihan dimana pelatihnya bukanlah para atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus (*staff specialist*). Alasannya terutama adalah untuk menghindari para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan latihan hanya kepada para ahli dalam bidang latihan.

##### **3) *Apprenticeship (magang)***

Biasa dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif lebih tinggi. Program *apprenticeship* biasa mengkombinasikan on the job training dan pengalaman dengan petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu

##### **4) *Kursus-kursus Khusus***

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada latihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat dari para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu .

#### **g. Metode-Metode Pengembangan Karyawan Manajerial**

Untuk tenaga manajerial, yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain. Metode-metode yang digunakan berbeda dengan metode untuk karyawan operasional. Hal ini disebabkan karena karakteristik kepribadian untuk para manajer berbeda dengan untuk karyawan operasional. Diantara karakteristik kepribadian yang dianggap penting diantaranya adalah

pengetahuan yang luas, kemampuan untuk mengambil keputusan, kepercayaan terhadap diri sendiri, kepekaan sosial dan stabilitas emosi.

Karakteristik tentang unsur kemampuan pengambilan keputusan terdiri dari berbagai faktor kepribadian seperti kemampuan analisis, kemampuan konseptual logis, kreativitas, judgment intuitive, keberanian mengambil judgment, dan keterbukaan.

Metode-metode pengembangan tenaga manajerial tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Metode sekolah, kuliah, ceramah yang sejenis
- 2) Metode diskusi
- 3) Metode kasus

#### **h. Penilaian Program-program Pengembangan Karyawan**

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan karyawanpun, baik yang operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya. Untuk latihan operasional perlulah diperoleh gambaran produktifitas sebelum dan sesudah latihan, kemudian bisalah dilakukan penilaian apakah memang benar terjadi peningkatan produktifitas. Misalnya : diukur dari tingkat produksinya, baik kuantitas maupun kualitas. Faktor lain yang bisa diukur adalah penurunan tingkat kecelakaan. Cukup berhasilkah program latihan tersebut mengurangi tingkat kecelakaan ? seberapa banyak biaya yang bisa dihemat karena menurunnya angka kecelakaan tersebut.

Latihan bagi tenaga manajerial lebih sukar diukur keberhasilannya karena menyangkut faktor-faktor yang lebih **abstrak**. Suatu cara untuk menentukan keberhasilan latihan adalah dengan mengukur suatu kelompok sebelum dan sesudah latihan. Perbandingan kemudian bisa dilakukan untuk menentukan apakah tingkah laku organisasi (*organizational behavior*) seperti sikap kerjasama, kemampuan, berkomunikasi, meningkat ataukah tidak dalam kelompok tersebut. Cara lain adalah melakukan penilaian keberhasilan suatu program latihan lama setelah program tersebut selesai (sekitar 6 bulan atau 1 tahun). “

### **3. Turn Over**

#### **a. Pengertian “Turnover Menurut Para Ahli**

Permasalahan turnover di Indonesia belum dapat terselesaikan, dan masih menjadi suatu momok yang berbahaya bagi setiap perusahaan. Seperti yang dikutip di dalam website majalah SWA, di sektor perbankan, turnover SDM

berkeahlian khusus juga sangat tinggi. Survei Watson Wyatt yang dilaksanakan tahun 2007 ini menunjukkan persentase turnover posisi penting di perbankan mencapai 6,3%-7,5%, sementara di industri lain 0,1%-0,74%. Survei juga menjelaskan bagaimana perusahaan mengatasi masalah attraction (merekrut) dan retention (mempertahankan) karyawan dikaitkan dengan praktik manajemen reward. Artikel ini membahas lebih mendalam mengenai turnover yang terjadi pada perbankan nasional. Sektor industri ini sangat rentan terjadi turnover yang tinggi. Rata-rata turnover karyawan pada perbankan nasional mencapai 10 - 11% per tahun. Meskipun jumlah ini lebih kecil dari tingkat turnover pada industri migas yang mencapai 12% tetapi melebihi sektor manufaktur yang berkisar 8%.

Kesimpulan yang dapat di ambil dari artikel di atas, bahwa turnover karyawan masih sangat besar di Indonesia. Turnover karyawan ini ada di setiap sektor industri bisnis, mulai dari perbankan, industri migas, sektor manufaktur, dan sebagainya. Menurut Feinstein dan Harrah adanya turnover ini dapat mengganggu produktifitas perusahaan, menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan yang masih bertahan diperusahaan, dan dapat menimbulkan pandangan negatif tentang perusahaan yang mengalami turnover tersebut.

Arti turnover adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela, menurut Zeffane (2003, p24-25). Dalam penelitian voluntary turnover yang menggunakan variabel tingkat perputaran sesungguhnya yang dihadapi perusahaan, maka jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dengan sama maka akan mengalami kelemahan metodologi. Teori ini membagi perilaku berpindah secara suka rela (voluntary turnover) dalam dua kelompok, yang dapat dihindari (avoidable) dan yang tidak dapat dihindari (unavoidable). Menurut Zeffane (2003, p27-31) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi turnover, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi, yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan faktor dari karyawan itu sendiri, seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2004, p125) turnover berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Turnover adalah proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus segera digantikan. Dan hal ini merupakan salah satu kerugian

terbesar yang akan dialami perusahaan ketika banyak karyawannya yang meninggalkan perusahaannya, apalagi karyawan yang keluar adalah karyawan yang berpotensi.

#### **b. Jenis Turnover**

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2004, p125-126), turnover dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda. Setiap klasifikasi berikut dapat digunakan dan tidak terpisah satu sama lain.

- 1) Turnover secara tidak sukarela  
Adalah keluarnya karyawan akibat dari pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja.
- 2) Turnover secara sukarela  
Adalah keluarnya karyawan yang dikarenakan keinginan sendiri (turnover intention). Turnover secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan. Turnover secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karir, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan pribadi atau keluarga. Turnover sukarela juga tambah meningkat seiring dengan bertambahnya ukuran organisasi, mungkin sekali dikarenakan semakin perusahaan besar mempunyai lebih banyak karyawan yang mungkin keluar, semakin perusahaan tersebut bersifat impersonal, begitu pula dengan birokrasi organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut.
- 3) Turnover Fungsional  
Keluarnya karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah atau karyawan yang mengganggu proses perusahaan.
- 4) Turnover Disfungsional  
Keluarnya karyawan penting, berkompentensi, dan memiliki kinerja yang tinggi. Tidak semua turnover memberi dampak negatif bagi suatu organisasi karena kehilangan beberapa angkatan kerja sangat diinginkan, terutama apabila karyawan-karyawan yang keluar adalah mereka yang masuk kedalam kategori berkinerja rendah, kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja lainnya dalam perusahaan. Sayangnya bagi suatu perusahaan, perputaran disfungsional terjadi ketika karyawan yang penting keluar dari perusahaan, dan sering kali terjadi pada saat yang kurang tepat.

5) Turnover yang Tidak Dapat Dikendalikan

Suatu momentum keluarnya karyawan karena alasan di luar pengaruh pemberi kerja.

6) Turnover yang Dapat Dikendalikan

Suatu momentum keluarnya karyawan karena faktor-faktor yang dipengaruhi oleh pemberi kerja.

Banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, dan alasan-alasan tersebut meliputi karyawan pindah dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di rumah untuk alasan keluarga, suami atau istri karyawan dipindahkan, atau karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi. Tetapi, yang harus disampaikan adalah turnover yang dapat dikendalikan. Perusahaan lebih mampu memelihara karyawan apabila mereka menangani persoalan karyawan yang dapat menimbulkan turnover. Walaupun beberapa turnover tidak dapat dihindari, banyak pemberi kerja yang mengetahui bahwa mengurangi turnover sangatlah penting. Kerugian turnover, termasuk produktivitas perusahaan yang berkurang, telah membuat para pemberi kerja mengeluarkan usaha untuk dapat memelihara dan mempertahankan karyawan.

### c. Biaya Turnover

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2004, p138) salah satu kerugian terbesar dalam terjadinya turnover adalah biaya yang harus dikeluarkan. Model perkiraan biaya turnover ini selalu mempertimbangkan beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut adalah :

1) Biaya Perekrutan

Meliputi beban perekrutan dan iklan, biaya pencarian, waktu dan gaji pewawancara dan staf SDM, biaya penyerahan karyawan, biaya relokasi dan pemindahan, waktu dan gaji supervisor dan manajerial, biaya pengujian perekrutan, waktu pengecekan referensi, beban medis sebelum pekerjaan, dan sebagainya.

2) Biaya Pelatihan

Meliputi waktu orientasi yang dibayar, waktu dan gaji staf latihan, biaya materi pelatihan, waktu dan gaji para supervisor dan manajer, dan sebagainya.

3) Biaya Produktivitas

Meliputi produktivitas yang hilang karena waktu pelatihan karyawan baru, hilangnya hubungan pelanggan, tidak biasa dengan produk dan jasa perusahaan, lebih banyak waktu untuk menggunakan sumber dan sistem perusahaan, dan sebagainya.

4) Biaya Pemberhentian

Meliputi waktu dan gaji staf dan supervisor SDM untuk mencegah pemberhentian, waktu wawancara keluar kerja, beban pengangguran, biaya hukum yang dituntut oleh karyawan yang diberhentikan, dan sebagainya. “

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa yang dimaksud dengan pelatihan?
2. Apa yang anda ketahui tentang pelatihan strategis?
3. Sebutkan manfaat dari pelatihan dan pengembangan bagi karyawan!
4. Sebutkan jenis-jenis pelatihan!
5. Apa sajakah yang termasuk di aspek pekerjaan dalam sumber kebutuhan pelatihan?
6. Apa yang dimaksud dengan turn over?
7. Sebutkan pengertian turn over menurut para ahli!
8. Jelaskan apakah pengertian pemberhentian sama atau tidak dengan turnover!

### D. DAFTAR PUSTAKA

Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.

Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.

Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Alfabeta.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. PT. Bumi Aksara

Husein Umar.” *Riset Sumber Daya manusia*”. PT. Gramedia Pustaka Utama.

M. Syamsul Ma'arif. *“Manajemen Kinerja SDM”*. PT. Penerbit IPB Press.

Fujia Rahayu. Hendry Cahyono. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Etos Kerja Islami Karyawan Bank Syariah Bukopin Cabang Darmo Surabaya" *Jurnal Ekonomi Islam*. Vol. 1 No. 2, Thn. 2018. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jei/article/download/23665/21636>.

Nurul Khurotin. Tri Wulida Afrianty. "Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT Beon Intermedia Cabang Malang" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 64 No. 1. Thn. 2018. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/2746/3138>.

## **PERTEMUAN 7**

### **PENILAIAN KINERJA**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai penilaian kinerja mahasiswa mampu mengevaluasi penilaian kinerja.

#### **B. URAIAN MATERI**

##### **1. Penilaian Kinerja**

###### **a. Definisi "Penilaian Kinerja Menurut Para Ahli**

Menurut Menurut Hasibuan (2000:87) : Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai.

Menurut Rivai (2005:66) : Penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382) : Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Menurut Handoko (1994:11) : Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Jadi secara umum dapat didefinisikan bahwa penilaian kinerja tersebut adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi yang dicapai setiap pegawai baik, sedang, kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Konsep penilaian kinerja, didalam lingkungan Pegawai Negeri Sipil disebut dengan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang menyebutkan bahwa:

”Dalam rangka usaha untuk lebih menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja, maka perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.”

Menurut Peraturan Pemerintah No.10/1979, pengertian Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah suatu sistem penilaian yang dilakukan oleh seorang pejabat penilai terhadap pegawai yang menjadi bawahannya. Pejabat penilai yang telah membawahi pegawai secara langsung sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan harus melakukan penilaian terhadap pegawai yang menjadi bawahannya tersebut. Adapun unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil harus dilakukan dengan objektif untuk mendapatkan nilai yang sesungguhnya dari seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penilaian dituangkan dalam bentuk daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah suatu daftar yang memuat suatu penilaian pelaksanaan pekerjaan bagi seorang pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh pejabat penilai.

Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa konsep penilaian kinerja dalam lingkungan Pegawai Negeri Sipil disebut dengan penilaian pelaksanaan pekerjaan.

Sistem penilaian ini disesuaikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979. Penilaian pelaksanaan pekerjaan ini adalah merupakan kegiatan penilaian yang harus dilakukan secara objektif terhadap seorang pegawai negeri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian, Penilaian Kinerja (performance appraisal), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi job performance. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan departemen kepegawaian, serta organisasi. Setiap atasan dalam suatu departemen harus menilai kinerja pegawai yang berada dibawahnya untuk mendapatkan suatu gambaran hasil kerja nyata pegawai sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang akan diambil berikutnya.

Umpan balik yang spesifik dari hasil penilaian kinerja, memungkinkan departemen kepegawaian untuk membuat perencanaan karier atau kenaikan pangkat, pembinaan, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi dan keputusan- keputusan administratif lainnya. Penilaian kinerja berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban pegawai pada organisasi. Karena organisasi memerlukan kinerja yang tinggi.

Dalam Daftar Penilaian pelaksanaan Pekerjaan yang merupakan hasil penilaian secara tertulis bagi seorang Pegawai Negeri Sipil, dapat menjadi umpan balik dan pembelajaran bagi pegawai yang dinilai tersebut untuk memperbaiki sikap dan perilaku kerja mereka serta meningkatkan prestasi kerja.

Dengan demikian jelaslah bahwa penilaian kinerja merupakan kajian tentang penilaian yang sistematis atas kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang ditentukan organisasi.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja secara umum**

Menurut Rivai (2005:52) Tujuan Penilaian Kinerja secara umum adalah untuk:

- 1) meninjau ulang kinerja masa lalu
- 2) memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan **nilai** suatu pekerjaan
- 3) memeriksa kemampuan organisasi

- 4) memeriksa kemampuan individu karyawan
- 5) menyusun target masa depan
- 6) melihat prestasi seseorang secara realistis
- 7) memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
- 8) memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji sepadan dengan apa yang berlaku secara umum
- 9) memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat
- 10) memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan karyawan
- 11) memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
- 12) memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan teknik –teknik penilaian yang tidak berat sebelah
- 13) membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan
- 14) memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan wewenang dan tanggungjawab” satuan-satuan kerja dalam organisasi, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi
- 15) menghilangkan ”atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan” karyawan yang apabila tidak teratasi dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan organisasi dan pindah ketempat kerja yang lain. Apabila dapat teratasi dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja, menumbuh suburkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan sendiri
- 16) menyejajarkan ”penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan” penilaian kinerja dalam mencapai tujuan organisasi tergantung dari

seberapa sukses organisasi menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis

17) "mengetahui latihan yang diperlukan"

### **c. Tujuan "Penilaian Kinerja secara Individual**

Menurut Rivai (2005:54) Tujuan Penilaian Kinerja Secara individual adalah :

- 1) pimpinan memerlukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat keputusan dibidang sumber daya manusia di masa yang akan datang
- 2) pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan
- 3) untuk pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan secara individu, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
- 4) keputusan administratif, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja individual, pemutusan hubungan kerja, dan mengidentifikasi yang buruk
- 5) untuk menetapkan standar kinerja per individu karyawan
- 6) dokumentasi yaitu meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi, keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum
- 7) organisasi yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
- 8) untuk menetapkan sasaran kinerja per individu karyawan
- 9) untuk meningkatkan kinerja karyawan masa depan
- 10) untuk mendorong semakin meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi
- 11) untuk meningkatkan motivasi kerja, motivasi berprestasi, motivasi keberhasilan, kepuasan kerja, etos kerja, rasa memiliki terhadap perusahaan
- 12) untuk mengetahui tingkat prestasi masa lalu dan potensi kedepan

- 13) sebagai sarana penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan
  - 14) sebagai salah satu alat menjaga tingkat kinerja, sebagai contoh dengan mendeteksi penurunan kinerja sebelum menjadi serius dan mengambil langkah-langkah korektif
  - 15) untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan
  - 16) untuk menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik
  - 17) mengembangkan dan menetapkan kompetensi kerja
  - 18) untuk memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan nilai sesuatu pekerjaan
  - 19) untuk memperoleh keadilan dan sistem pengupahan
  - 20) menghilangkan dan mengurangi keluhan karyawan
- Untuk mempertegas dan memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang, dan tanggungjawab satuan kerja dalam organisasi.

#### **d. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai (2005:55) Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai (karyawan); (2) penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan); dan (3) perusahaan.

##### 1) Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

- a) meningkatkan motivasi
- b) meningkatkan kepuasan kerja
- c) adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
- d) umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
- e) pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
- f) pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
- g) adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatas
- h) peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

- i) kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
  - j) suatu permasalahan jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
  - k) adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
  - l) kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memnuhi cita-cita karyawan
  - m) meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan
- 2) Manfaat bagi Penilai (supervisor/manajer/penyelia)
- Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :
- a) kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya
  - b) kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
  - c) memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
  - d) identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
  - e) peningkatan kepuasan kerja
  - f) pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
  - g) meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan
  - h) kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan/organisasi
  - i) meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer
  - j) sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan/organisasi
  - k) kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan/organisasi dari para

karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari pimpinan

- l) sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer
- m) dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi
- n) merupakan kesempatan berharga bagi pimpinan agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru
- o) bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan

### 3) Manfaat bagi perusahaan/organisasi

Bagi perusahaan/organisasi, manfaat penilaian adalah antara lain :

- a) perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan/organisasi karena :
  - (1) komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan/organisasi dan nilai budaya perusahaan/organisasi
  - (2) peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas
  - (3) peningkatan kemampuan dan kemauan manajer/pimpinan untuk menggunakan ketrampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan ketrampilan karyawannya
- b) meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
- c) meningkatkan kualitas komunikasi
- d) meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- e) meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan/organisasi
- f) peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan
- g) harapan dan pandangan yang jangka panjang dapat dikembangkan
- h) untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
- i) kemampuan menemukan setiap permasalahan

- j) sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan
- k) kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan , ketrampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima
- l) budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih mudah
- m) karyawan yang potensial dan meungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut dan memungkinkan tanggung jawab secara kuat
- n) jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan/organisasi menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan/ organisasi.

#### **e. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja**

##### Fungsi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengadakan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya Handoko (1994:20). Sebenarnya tidak ada suatu hal yang mewajibkan tiap-tiap organisasi untuk memiliki penilaian kinerja . Tetapi dengan melihat fungsi penilaian yang begitu besar, maka hampir semua organisasi dimanapun mempunyai sistem penilaian kinerja. Fungsi diadakannya penilaian kinerja kinerja disetiap organisasi antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian
- 2) Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok
- 3) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai
- 4) Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi
- 5) Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan mutasi dan pemberhentian
- 6) Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan training dan pengembangan

- 7) Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan (reward)
- 8) Sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja

Dengan mengetahui banyak kegunaan atau fungsi dari adanya penilaian kinerja, maka bisa diketahui bahwa hasil penilaian kinerja bukanlah merupakan tahap akhir, namun sebaliknya hasil penilaian hendaknya dapat digunakan sebagai dasar keputusan atau strategi organisasi.

## **2. Proses Penilaian Kinerja**

### **a. Definisi Proses Penilaian Kinerja**

Menurut Handoko (1994:23) Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan bukan merupakan produk akhir atau produk sesaat. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk menjaga obyektivitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja hendaknya dilakukan setiap waktu. Atasan hendaknya dapat memberikan penilaian pada setiap tahapan penyelesaian kegiatan. Penilaian setiap waktu juga bermanfaat untuk memberikan feedback atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya yang kurang baik, sehingga untuk waktu berikutnya, bawahan dapat memperbaiki kinerja.

Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem atau sekumpulan kegiatan yang terkait dengan aktivitas kepegawaian lainnya. Penilaian kinerja tidak dapat berdiri sendiri, sehingga dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja juga terkait dengan kegiatan lain. Keterkaitan proses penilaian kinerja dengan kegiatan kepegawaian adalah sebagai berikut:

#### **1) Job Analisis atau analisis pekerjaan**

Proses penilaian kinerja harus berdasarkan pada analisis pekerjaan atau analisis jabatan. Tahap ini merupakan tahap yang cukup penting yang merupakan tahap mendasar dalam penilaian kinerja, karena analisis jabatan dipergunakan untuk beberapa kegiatan dalam proses penilaian kinerja. Hasil dari analisis jabatan ini digunakan sebagai dasar penyusunan deskripsi pekerjaan, dimana dalam deskripsi pekerjaan ini disebutkan dasar-dasar penilaian kinerja yaitu jenis-jenis pekerjaan yang harus dikerjakan dan spesifikasi atau kebutuhan khusus yang menunjang pekerjaan tertentu. Inti dari tahap ini adalah apabila akan melaksanakan penilaian kinerja, maka sebelumnya harus dinyatakan dengan jelas hal-hal berikut: jenis-jenis

pekerjaan, tanggungjawab yang dimiliki, kondisi kerja, kegiatan yang harus dilakukan

## **2) Performance standards atau standar kerja**

Standar dipergunakan untuk membandingkan hasil kerja seorang staf dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui apakah pekerjaan yang bersangkutan lebih baik atau dibawah standar. Standar kerja didasarkan atas informasi-informasi yang diperoleh dari analisis jabatan. Standar yang ditetapkan harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

- a) Standar harus tertulis dengan jelas dan spesifik, sehingga setiap orang bisa membaca standar kerja yang ditetapkan untuk pekerjaan tertentu sehingga tidak mudah menimbulkan bias dan salah persepsi
- b) Standar yang ditetapkan harus realistis dan dapat dicapai
- c) Standar yang digunakan bisa menjawab pertanyaan what (tentang apa yang dikerjakan, dan bagaimana metode menyelesaikan pekerjaan) howmuch (berapa yang harus dihasilkan) dan by when (kapan pekerjaan harus dihasilkan)

## **3) Performance appraisal sistem atau metode penilaian kinerja**

Secara umum ada 4 macam metode penilaian kinerja. Empat macam metode tersebut adalah: Behavior appraisal system atau penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang dinilai, "Personel/performer Appraisal" system atau penilaian kinerja berdasar ciri sifat individu, Result-oriented Appraisal system atau penilaian kinerja berdasar hasil kerja, Contingency Appraisal system atau penilaian kinerja berdasar atas kombinasi beberapa komponen; ciri sifat, perilaku, dan hasil kerja.

### **b. Kesalahan Persepsi dalam Penilaian Kinerja**

Menurut Handoko (1994:26) Evaluasi kinerja dapat menjadi bias apabila dalam proses penilaian kinerja dapat menjadi bias apabila dalam proses penilaian kinerja terdapat kesalahan-kesalahan persepsi yang bersifat subyektif yang dimiliki oleh penilai. Bias-bias penilaian tersebut antara lain adalah:

- 1) Bias karena atribut yang dimiliki oleh bawahan (attribution bias)
- 2) Cenderung menilai dengan skor yang sedang atau ditengah-tengah (central tendency)

- 3) menilai dengan nilai yang sangat (terlalu) tinggi atau yang disebut dengan leniency, atau justru menilai dengan nilai yang sangat (terlalu) rendah atau strictness
- 4) penilaian yang sangat dipengaruhi oleh ciri sifat pribadi dari orang yang dinilai (haloeffect)
- 5) menilai orang hanya karena stereotype, misal orang yang usianya sudah tua, pastilah kinerjanya buruk
- 6) menilai bawahan hanya berdasar perilaku atau prestasi kerja akhir, atau waktu yang mendekati waktu penilaian tanpa memperhatikan prestasi kerja waktu-waktu sebelumnya (recency effect)

### **c. Pejabat Penilai Kinerja**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 pasal 11, yang dimaksud dengan pejabat penilai adalah Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I, dan atau Atasan Pejabat Penilai yang tertinggi dalam lingkungannya masing-masing.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:387) Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut :

#### **1) Para Supervisor yang Menilai Karyawan Mereka**

Penilaian secara tradisional atas karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian karyawan mereka. Catatan ini menyediakan contoh spesifik untuk digunakan ketika menilai kinerja.

#### **2) Para Karyawan yang Menilai Atasan Mereka**

Sejumlah organisasi dimasa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja supervisor dan manajer. Satu contoh utama dari penilaian jenis ini terjadi diperguruan tinggi dan universitas, dimana para mahasiswa mengevaluasi kinerja para pengajarnya diruang kelas. Industri juga menggunakan penilaian karyawan untuk tujuan pengembangan manajemen.

Praktek terbaru bahkan mengevaluasi dewan direksi perusahaan. Tanggung jawab dasar dari dewan untuk menetapkan tujuan dan mengarahkan pencapaian mereka menjadi alasan untuk mengevaluasi kinerja dari para anggota dewan. Dalam beberapa contoh, para eksekutif mengevaluasi dewan direksi, tetapi tinjauan dewan terhadap dirinya sendiri atau evaluasi dari luar juga dapat digunakan.

Keuntungannya adalah dengan menyeluruh para karyawan menilai para manajer memberikan tiga keuntungan utama. Pertama, dalam hubungan manajer- karyawan yang bersifat kritis, penilaian karyawan dapat sangat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten. Penilaian terhadap para pemimpin oleh para tentara tempur adalah salah satu contohnya. Kedua, program penilaian jenis ini membantu manajer agar lebih responsif terhadap karyawan, meskipun keuntungan ini dapat dengan cepat berubah menjadi kerugian jika manajer lebih berfokus untuk bersikap baik daripada menjalankan tugasnya. Orang-orang yang baik tanpa kualifikasi lainnya tidak dapat menjadi manajer yang baik dalam banyak situasi. Ketiga, penilaian karyawan memberi kontribusi pada perkembangan karier manajer.

Kerugian utama dari menerima penilaian karyawan adalah reaksi negatif yang ditunjukkan oleh banyak atasan karena harus dievaluasi oleh karyawan. Sifat **semestinya** dari hubungan manajer-karyawan dapat terganggu karena adanya karyawan yang menilai manajer. Disamping itu ketakutan akan adanya pembalasan semakin besar disaat karyawan memberikan penilaian yang realistis. Pendekatan ini dapat mendorong para pekerja untuk menilai manajer mereka hanya pada cara manajer tersebut memperlakukan mereka dan bukan pada persyaratan pekerjaan yang penting. Oleh karena itu, masalah yang berhubungan dengan menyuruh para karyawan menilai manajer dapat membatasi kegunaan dari pendekatan penilaian tradisional dari kebanyakan organisasi membatasi penerapan penilaian karyawan hanya pada tujuan pengembangan diri.

#### **d. Anggota Tim yang Menilai Sesamanya**

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Sebagai contoh, ketika kelompok dari tenaga penjualan mengadakan pertemuan sebagai komite untuk membicarakan mengenai nilai satu sama lain,

mereka dapat mencari ide-ide yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dari individu- individu yang memiliki nilai lebih rendah. Kemungkinan lainnya, kritik yang ada dapat mempengaruhi secara negatif hubungan kerja dimasa depan.

Penilaian oleh tim dan rekan kerja khususnya berguna ketika para supervisor tidak memiliki kesempatan untuk mengamati kinerja setiap karyawan, tetapi tidak demikian halnya dengan anggota kelompok kerja lainnya. Tetapi beberapa orang berpendapat bahwa penilaian kinerja jenis apapun, termasuk penilaian oleh tim/rekan kerja, dapat mempengaruhi kerja tim dan usaha manajemen partisipatif secara negatif.

Menilai Tim dan kerja Tim Manajemen kualitas total (total quality management-TQM) dan pendekatan-pendekatan manajemen partisipatif lainnya menekankan kerja tim dan kinerja tim dibandingkan kinerja individual. Efektifitas dihasilkan dari banyak faktor dan bukan hanya dari usaha individual. Dalam pandangan ini penilaian kinerja secara individu dapat mengganggu perkembangan kerja tim. Tetapi meskipun penilaian formal tampaknya tidak sesuai, penilaian informal oleh rekan kerja atau pemimpin kelompok tetap dapat terjadi sewaktu-waktu untuk membantu kinerja mereka yang berkinerja kurang.

Kesulitan Menilai Tim Meskipun para anggota tim mempunyai banyak informasi kinerja satu sama lain. mereka mungkin saja tidak bersedia untuk berbagi. Mereka mungkin akan menyerang secara tidak adil atau bermurah hati” untuk menjaga perasaan. Beberapa organisasi mencoba untuk mengatasi masalah seperti ini dengan menggunakan penilaian anonimdan/atau menyewa konsultan atau manajer untuk menerjemahkan penilaian tim/ rekan kerja. Tetapi beberapa bukti mengindikasikan bahwa dengan menggunakan orang luar untuk memfasilitasi proses penilaian tidak selalu menghasilkan persepsi dimana sistem tersebut dipandang lebih adil oleh mereka yang dinilai. Meskipun dengan adanya masalah tersebut, tetapi penggunaan penilaian kinerja tim/rekan kerja ,mungkin tidak dapat dihindari, khususnya dimana tim kerja digunakan secara ekstensif.

#### **e. Sumber-Sumber Dari Luar**

Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Contoh-contoh meliputi tim peninjau yang mengevaluasi seorang direktur perguruan tinggi atau satu regu manajer divisi yang mengevaluasi potensi perkembangan seseorang dalam organisasi. Tetapi orang-orang dari luar mungkin tidak mengetahui permintaan penting dalam organisasi.

Pelanggan atau klien dari sebuah organisasi adalah sumber nyata untuk penilaian dari luar. Untuk tenaga penjualan atau pekerjaan jasa lainnya, para pelanggan dapat memberikan masukan yang sangat berguna pada perilaku kinerja dari tenaga penjualan. Satu perusahaan mengukur kepuasan layanan pelanggan untuk menentukan bonus bagi eksekutif pemasaran puncak.

#### **f. Karyawan Menilai Diri Sendiri**

Menilai diri sendiri dapat ditetapkan dalam situasi-situasi tertentu Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan. Para karyawan yang bekerja dalam isolasi atau mempunyai ketrampilan unik mungkin adalah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk menilai mereka sendiri. Tetapi para karyawan tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana para supervisor menilai mereka; mereka dapat menggunakan standar yang sangat berbeda. Riset tersebut dicampurkan sebagaimana apakah orang-orang cenderung lunak atau lebih menuntut ketika menilai diri mereka sendiri. Karyawan yang menilai diri sendiri tetap dapat menjadi sumber informasi kinerja yang berharga dan terpercaya.

#### **g. Karyawan dan Multisumber (umpan balik 360 derajat)**

Penilaian dari multisumber atau umpan balik 360 derajat, popularitasnya meningkat. Dalam umpan balik multisumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Alih-alih, berbagai rekan kerja dan pelanggan memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer, jadi memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, bahkan dalam sistem yang multisumber. Jadi persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

Penelitian pada umpan balik 360 derajat relatif terjadi pada akhir-akhir ini dan belum dilakukan dalam volume besar, tetapi penelitian yang telah dilakukan sejauh ini menyatakan bahwa sering kali terdapat ketidaksesuaian diantara sumber penilaian. Harus diingat bahwa tujuan dari umpan balik 360 derajat adalah tidak untuk meningkatkan reliabilitas dengan mengumpulkan pandangan yang sama, tetapi lebih untuk menangkap berbagai evaluasi atas peran yang berbeda dari karyawan secara individual. Meskipun para peserta biasanya memandang umpan balik multisumber adalah sesuatu yang berguna, mereka mengidentifikasi tindak lanjut pada aktifitas pengembangan berdasarkan pada umpan balik tersebut sebagai faktor paling penting dalam perkembangan masa depan seseorang.

Ketika menggunakan umpan balik 360 derajat untuk tujuan administratif, para manajer harus mengantisipasi masalah potensial. Perbedaan diantara para penilai dapat menghadirkan tantangan, khususnya dalam penggunaan penilaian 360 derajat untuk keputusan disiplin atau gaji. Biasa dapat dengan mudah berakar dalam diri pelanggan, bawahan, rekan kerja, seperti juga dalam diri seorang atasan, dan kurangnya akuntabilitas mereka dapat mempengaruhi penilaian. Meskipun pendekatan multisumber terhadap penilaian kinerja menawarkan kemungkinan solusi terhadap ketidakpuasan yang terdokumentasi dengan baik dengan penilaian kinerja administratif secara hokum dimasa kini, sejumlah pertanyaan tetap muncul seiring penilaian dari multisumber menjadi semakin umum. Ada yang mempertanyakan apakah penilaian 360 derajat meningkatkan proses tersebut atau hanya memperbanyak jumlah masalah dengan total jumlah penilai. Juga beberapa mempertanyakan apakah penilaian dari multi sumber benar-benar menciptakan keputusan yang lebih baik yang akan mengembalikan tambahan waktu dan investasi yang dibutuhkan.

#### **h. Unsur-Unsur yang dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah:

##### **1) Tanggung jawab**

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya

atau tindakan yang dilakukannya. Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

#### 2) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang telah ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

#### 3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya Kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya

#### 4) Ketaatan/Kedisiplinan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan

#### 5) Kesetiaan/Loyalitas

Penilai mengukur kesetiaan, ketaatan dan pengabdian pegawai kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, Pemerintah, Dan Organisasi. Pada Umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan itu harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas. Pada umumnya yang dimaksud dengan pengabdian adalah penyumbangan pikiran dan tenaga secara ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan golongan atau pribadi. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan abdi Masyarakat, wajib setia, taat, dan mengabdikan sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya kesetiaan, ketaatan, pengabdian timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, oleh sebab itu Pegawai Negeri Sipil wajib mempelajari, memahami, melaksanakan,

mengamalkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, Politik, kebijaksanaan, dan rencana- rencana pemerintah.

- 6) Prestasi Kerja Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang” pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya
- 7) Prakarsa adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 8) Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai untuk” meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif. Penilaian unsur kepemimpinan dalam lingkungan Pegawai ”Negeri Sipil hanya dikenakan bagi pegawai yang berpangkat Pengatur Muda golongan II/a keatas yang memangku suatu jabatan
- 9) Pejabat Penilai Pejabat Penilai adalah atasan langsung Pegawai Negeri ”Sipil yang dinilai. Seorang pejabat penilai dapat memberikan penilaian apabila telah membawahi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan. Ketentuan ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada pejabat penilai, sehingga dengan demikian diharapkan adanya obyektifitas didalam memberikan penilaian. Khusus bagi calon Pegawai Negeri Sipil yang akan diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil, penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan setelah ia sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun menjadi calon Pegawai Negeri Sipil terhitung ia secara aktif melaksanakan tugasnya (Surat Pernyataan Melaksanakan Tuganya/SPMT)
- 10) Nilai ”Pemberian nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, harus berpedoman kepada lampiran nilai dalam sebutan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang dibuat dan telah ditanda

tangani oleh Pejabat Penilai diberikan secara langsung kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai oleh Pejabat Penilai.

- 11) Sifat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah bersifat rahasia oleh sebab itu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut harus disimpan dengan baik dan dipelihara dengan baik pula. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan hanya dapat diketahui oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, Pejabat Penilai, Atasan Pejabat Penilai, atasan dari Atasan Pejabat Nilai (sampai yang tertinggi) dan atau pejabat lain yang karena tugas jabatannya mengharuskan ia mengetahui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.
- 12) Penggunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan suatu mutasi kepegawaian dalam tahun berikutnya, kecuali ada perbuatan tercela dan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi atau meniadakan nilai tersebut. ”

#### **i. Tata Cara ”Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tata cara Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah sebagai berikut:

##### 1) Pemberian Nilai (Penilaian)

Seorang pejabat penilai (atasan langsung pegawai yang dinilai) wajib melakukan penilaian terhadap pegawai yang berada langsung dibawahnya jika atasan tersebut telah membawahi pegawai yang dinilai sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan lamanya. Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan sebutan angka sebagai berikut :

- a) amat baik = 91 -100
- b) baik = 76 – 90
- c) cukup = 61 – 75
- d) sedang = 51- 60
- e) kurang = 50 kebawah

Seorang pejabat penilai harus menilai bawahannya secara objektif berdasarkan atas apa yang telah sebenarnya dilakukan oleh pegawai bawahannya dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan kategori nilai-nilai tersebut, maka seorang Pegawai Negeri Sipil harus mendapatkan nilai yang tidak boleh masuk dalam kategori **kurang** dalam pengurusan administrasi kepegawaian misalnya kenaikan pangkat, golongan dan sebagainya. Karena jika nilai pegawai masuk dalam kategori kurang, maka proses- proses administratif berupa kenaikan pangkat atau golongan yang berhubungan dengan pegawai tersebut lebih dipertimbangkan lagi atau ditunda. Dan bagi pegawai tersebut diperlukan pembinaan.

#### 2) Pedoman Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Pertimbangan nilai serta pemberian nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan harus berpedoman kepada lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979.

#### 3) Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang dibuat dan ditandatangani oleh Pejabat Penilai diberikan secara langsung kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai oleh Pejabat Penilai. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai menyetujui atas penilaian terhadap dirinya sebagaimana tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, maka ia harus membubuhi tanda tangannya pada tempat yang telah disediakan dan sesudah itu mengembalikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut kepada Pejabat Penilai selambat-lambatnya 14 hari terhitung mulai ia menerima Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.

#### 4) Pengajuan Keberatan

Pegawai Negeri Sipil yang dinilai yang merasa keberatan atas nilai sebagaimana tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, baik secara keseluruhan maupun sebagian, dapat mengajukan keberatan secara tertulis disertai dengan alasan-alasannya kepada atasan pejabat penilai melalui hierarki. Pejabat penilai, setelah menerima keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai membuat tanggapan secara tertulis atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Kemudian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut ditanda tangani secara sah oleh Pejabat Penilai dan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

#### 5) Penggunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai bahan yang objektif dalam melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. ”

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Hasil penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai masukan utama dalam penerapan system *reward* dan *punishment* yang bersifat formal. Jelaskan!
2. Bagaimana kita dapat mendiagnosis masalah-masalah organisasi melalui system penilaian kinerja? Jelaskan dengan contoh!
3. Apa yang dapat kita lakukan untuk meningkatkan obyektivitas sebuah penilaian kinerja?

### D. DAFTAR PUSTAKA

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, “*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*”, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., “*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*”, PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Alfabeta.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. PT. Bumi Aksara
- Husein Umar.” *Riset Sumber Daya manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma’arif. “*Manajemen Kinerja SDM*”. PT. Penerbit IPB Press.
- Indria Hangga Rani. Mega Mayasari. “*Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*” *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3No. 2. Thn 2015. ISSN: 2337-7887. <https://jurnal.polibatam.ac.id/index.php/JAEMB/article/download/172/159/>.
- Febrina aulia Prasasti, M. Parulian hutagaol, dan M. joko affandi “Pengaruh Penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi(studi kasus: Bank XYZ kcu Bekasi)” *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 3. Thn. 2016. ISSN: 2460-7819. <https://jurnal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/viewFile/14165/10557>.

Eko Setiobudi "Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana". Journal of Applied Business and Economics Vol. 3 No. 3. Thn. 2017.  
<https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/JABE/article/download/1768/1380>.

## **PERTEMUAN 8**

### **PENGHARGAAN KARYAWAN**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai penghargaan karyawan, mahasiswa mampu merumuskan Sistem Penghargaan Karyawan.

#### **B. URAIAN MATERI**

##### **1. Sistem Penghargaan Karyawan**

###### **a. Definisi**

“Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002 : 317). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Henri Simamora, 2004:514). Penghargaan adalah reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005 : 89).

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivits dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

###### **b. Tujuan**

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan.

Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2001: 83). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

- 1) Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
- 2) Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
- 3) Kesamaan didalam organisasi.
- 4) Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja karyawan.

Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut:

- 1) Kesamaan Internal: berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
- 2) Kesamaan Eksternal: disesuaikan dengan pembayaran raya-rata perusahaan lainnya.
- 3) Kesamaan Individual: pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Karyawan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan lain dengan pekerjaan serupa pasti karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten.

Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut.

Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan win-win result, bagi karyawan dan perusahaan.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penghargaan Karyawan

### a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (reward) menurut Nawawi (1999: 317), yaitu Internal Consistency (konsistensi internal), External Competitiveness (persaingan/ kompetensi eksternal), Employee contributions (kontribusi karyawan), dan Administration (administrasi).

Konsistensi Internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (reward) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu perlu maka perlu dilakukan analisa jabatan (job analisis), uraian pekerjaan/tugas (job description), evaluasi pekerjaan (job evaluation) dan job struktur untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer. Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.

Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.

Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa yang dimaksud dengan penghargaan karyawan?
2. Apa tujuan penghargaan karyawan ?
3. Sebutkan 4 hal sistem penghargaan organisasional!
4. Apa yang dimaksud dengan kesamaan internal, eksternal dan individual!
5. Ketrampilan yang dimiliki pekerja berpengaruh pada penghargaan yang diperoleh.  
Jelaskan maksud dari pernyataan tersebut!

### D. DAFTAR PUSTAKA

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Alfabeta.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. PT. Bumi Aksara
- Husein Umar.” *Riset Sumber Daya manusia*”. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma’arif. *“Manajemen Kinerja SDM”*. PT. Penerbit IPB Press.
- Aldila Saga Prabu. Dewie Tri Wijayanti. *“Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Divisi Penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya)”*. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan. Vol. 5, No. 2. Thn. 2016.  
<http://jurnal.untan.ac.id/index.php/JJ/article/download/17144/14635>
- Eka Suhartini. Ahmad Musafir . *“Pengaruh Penghargaan Terhadap Perceived Organizational Support Dan Komitmen Afektif Karyawan Koperasi Taksi Bandar Udara (KOPSIDARA) Sultan Hasanuddin”*. Jurnal Manajemen, Ide, Inspirasi (MINDS). Vol.5. No. 1. Thn. 2018. ISSN: 2597-6990.  
<http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/minds>
- Muatir Muhammad Husen Ernur. Harlen. Jumiati Sasmita. *“Pengaruh Penghargaan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas Karyawan Hotel Bintang Lima Di Pekanbaru”*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol. IX. No. 3. September 2017.  
<https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/download/4931/4647>.

## PERTEMUAN 9

### PERENCANAAN KARIER

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai perencanaan karier, mahasiswa mampu merumuskan Proses Penencanaan Karier.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Definisi dan Proses Perencanaan Karier

Karir adalah "semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Perencanaan karir diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karir yang ada meskipun perencanaan karir kadang-kadang tidak menjamin keberhasilan karir. Sikap atasan, pengalaman pendidikan, juga nasib memainkan peranan penting dalam perencanaan karir.

Istilah – istilah perencanaan karir

##### a. Karir

Suatu karir adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

##### b. Jalur Karir (*Carrer Path*)

Suatu jalur karir adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.

##### c. Sasaran-sasaran karir (*Carrer Guals*)

Sasaran karir adalah posisi di waktu yang akan datang dimana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari karir.

##### d. Perencanaan karir (*Carrer Planning*)

Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut.

##### e. Pengembangan karir (*Carrer Development*)

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

##### 2. Konsep Karir

Istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

- a. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- b. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karir.  
Ex : profesi pemrosesan data, jalur karir umumnya dimulai dengan operator komputer dan kemudian meningkat menjadi pemrogram junior, pemrogram-pemrogram senior, analisis dan pemrogram junior, analisis dan pemrogram, analisis sistem, analisis senior, pemimpin proyek, manajer departemen sistem, dan wakil direktur bidang pelayanan informasi.
- c. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, semua orang dengan sejarah kerja disebut mempunyai karir

### 3. Proses Perencanaan dan Pengembangan Karir

Untuk memperjelas proses perencanaan karir yang terjadi dalam praktek, kita gunakan sebuah hipotesis jalur karir bagi seorang direktur dalam industri perbankan. ”

Tabel 1 Pengembangan karier

Nomor Jabatan	Tingkat Jabatan	Nama Jabatan	Tipe perubahan jabatan	Lama waktu (tahun)	Umur terakhir
1.	Calon karyawan	Calon analisis kredit	-	1	25
2.	Karyawan	Analisis kredit	Promosi	4	29
3.	Karyawan	Pembantu kepala analisis	Promosi	2	31
4.	Supervisory	Kepala analisis kredit	Promosi	3	34
5.	Supervisory	Kepala administrasi	Transfer	3	37
6.	Manajemen	Wakil pemimpin cabang kecil	Promosi	3	40
7.			Menjalani pendidikan tambahan	1	41
8.	Manajemen	Wakil pemimpin cabang besar	Transfer	1	42
9.	Manajemen	Pemimpin cabang kecil	Promosi	2	44
10.	Manajemen	Pemimpin cabang besar	Transfer	3	47
11.	Manajemen	Kepala bagian kredit	Promosi	3	50

Nomor Jabatan	Tingkat Jabatan	Nama Jabatan	Tipe perubahan jabatan	Lama waktu (tahun)	Umur terakhir
12.	Eksekutif	Wakil direktur bidang operasi	Promosi	2	52
13.	Eksekutif	Direktur	Promosi Pensiun	4	56

#### 4. Manfaat "Perencanaan Karir

- a. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan  
Perencanaan karir membantu untuk mengembangkan suplai karyawan internal
- b. Meningkatkan potensi karyawan  
Perencanaan karir mendorong para karyawan untuk lebih menggali kemampuan-kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai sasaran-sasaran karir tertentu
- c. Mendorong pertumbuhan  
Berbagai rencana dan sasaran karir memotivasi para karyawan untuk tumbuh dan berkembang
- d. Mengurangi penimbunan  
Tanpa perencanaan karir, para manajer akan mudah menimbun bawahan-bawahan kunci yang berketerampilan dan berprestasi kerja tinggi. Perencanaan karir menyebabkan karyawan, manajer dan departemen personalia menjadi sadar akan kualifikasi karyawan.
- e. Memuaskan kebutuhan karyawan  
Dengan sedikit penimbunan dan meningkatnya kesempatan untuk tumbuh bagi karyawan, kebutuhan-kebutuhan dan penghargaan individual, seperti penghargaan dan prestasi, akan lebih terpuaskan.
- f. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui  
Perencanaan karir dapat membantu para anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.
- g. Menurunkan perputaran karyawan  
Perencanaan terhadap karir individual akan meningkatkan kesetiaan organisasi dan oleh karena itu menurunkan perputaran karyawan. "

**C. SOAL LATIHAN/TUGAS**

1. Sebutkan definisi dari perencanaan karier?
2. Jelaskan macam-macam istilah karier!
3. Sebutkan manfaat perencanaan karier!
4. Buatlah perencanaan karier anda sendiri!

**D. DAFTAR PUSTAKA**

Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.

Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.

Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Alfabeta.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. PT. Bumi Aksara

Husein Umar. *“Riset Sumber Daya manusia”*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

M. Syamsul Ma'arif. *“Manajemen Kinerja SDM”*. PT. Penerbit IPB Press.

Renaldy Massie. Bernhard Tewel. Greis Sendow. *“Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara”*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Vol.15. No. 05. Thn. 2015.

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/download/10275/9861>.

Mei pritunggu. *“Peningkatan Kemampuan Perencanaan Karier Melalui Bimbingan Kelompok Teknik Diskusi Pada Siswa Smpn 3 Kebumen”*. E-Journal Bimbingan dan Konseling Edisi 2 Tahun ke-6 2017.

<http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/fipbk/article/download/6524/6301>

## PERTEMUAN 10

### KOMPENSASI

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai kompensasi, mahasiswa mampu merumuskan kompensasi dan bentuk-bentuknya serta mampu memperkirakan Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Kompensasi dan Bentuk-Bentuknya

Perusahaan dapat memberi penghargaan kepada karyawan dalam bentuk finansial maupun non finansial, penghargaan finansial meliputi pemberian gaji/upah, tunjangan, jaminan asuransi, pembagian keuntungan, bonus dan pensiun. Sedangkan penghargaan non finansial meliputi kondisi kerja yang baik, penghargaan atas prestasi.

Kompensasi dapat memiliki arti berlainan, tergantung pada perspektif masing-masing. Sebagian karyawan mengidentifikasi kompensasi sebagai imbalan bagi pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan tersebut dan karyawan lain mungkin menganggap kompensasi sebagai nilai yang diletakkan perusahaan pada keahlian atau kemampuan karyawan. Dalam hal ini arti kompensasi memang lebih luas daripada pengertian gaji/upah.

Kompensasi dapat diartikan sebagai semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi meliputi imbalan moneter (*ekstrinsik*) dan imbalan intrinsik organisasi (pengakuan, pemberian kesempatan untuk promosi, tantangan kesempatan kerja). Sedangkan arti upah menurut Edwin B. Flippo adalah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. ”

”Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Selain itu kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan apabila karyawan tidak keluar, mereka

mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

## 2. Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Secara umum kompensasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

### a. Memperoleh Personalia Yang Qualified

Dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi maka disinilah peran pengusaha untuk Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar tersebut. Seain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. ”

### b. Mempertahankan Para Karyawan Yang Ada Sekarang

Apabila kita menginginkan karyawan baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingkat kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif

### c. Menjamin Keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

### d. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan

Kompensasi seharusnya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

### e. Mengendalikan Biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat yang layak untuk bekerja. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.

### f. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Administrasi kompensasi diharapkan memenuhi batasan-batasan legal Negara seperti peraturan UU tentang ketenagakerjaan yaitu UU no. 13 tahun 2003. “

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan.
- b. Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.
- c. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
- d. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara *input* yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan *output* atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

Dari tujuan-tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa antara tujuan umum dan tujuan menurut Martoyo, memiliki beberapa kesamaan seperti mencitakan karyawan yang lebih baik dan menunjukkan perlakuan yang adil.

Martoyo (1994) juga berpendapat bahwa kompensasi memiliki fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan yaitu:

**a. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif**

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

**b. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi**

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

### **3. Penentuan Kompensasi**

Penentuan besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh factor-faktor di bawah ini yaitu:

### a. Harga/ Nilai Pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis jabatan/pekerjaan ini akan berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, resiko pekerjaan, perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.
- 2) Melakukan survei **harga** pekerjaan sejenis pada organisasi lain. Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

### b. Sistem kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah :

#### 1) Sistem Prestasi

Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil/prestasi : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

#### 2) Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya Upah ditentukan oleh lamanya karyawan“ melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya

cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi. “

Kelemahan dari sistem waktu adalah:

- a) Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
- b) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
- c) Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah:

- a) Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- b) Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
- c) Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia. “

#### **c. Sistem Kontrak/Borongon**

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongon didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai **konsekuensi** bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap. “

### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

#### **a. Faktor Intern Organisasi**

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

- 1) Dana Organisasi Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Maka Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.
- 2) Serikat pekerja Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di

dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

#### **b. Faktor Pribadi Karyawan**

- 1) Produktivitas kerja Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Posisi dan Jabatan Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya.
- 3) Pendidikan dan Pengalaman Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.
- 4) Jenis dan Sifat Pekerjaan Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya. “

### c. Faktor Ekstern

- 1) Penawaran dan Permintaan kerja Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.
- 2) Biaya hidup Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.
- 3) Kebijakan Pemerintah Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.
- 4) Kondisi Perekonomian Nasional Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya. “

## 5. Tantangan yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

### a. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan

(organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan disamping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

**b. Produktivitas**

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bias bersaing lagi. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai atau melakukan automaisasi.

**c. Kesiediaan untuk membayar”**

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

**d. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian**

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya pada karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) diatas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

**e. Kendala-kendala pemerintah**

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensai perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah“

## 6. Keadilan dan kelayakan Dalam Pemberian Kompensasi

Selain hal-hal diatas, dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan unsur *keadilan* dan *kelayakan*.

### a. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan *output*.

Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam satu jabatan ditunjukan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output ini* ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti seperti ini telah terpenuhi ini berarti perusahaan telah memiliki *internal consistency* dalam sistem kompensasinya.

### b. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (Konsistensi Eksternal). Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan. ”

**C. SOAL LATIHAN/TUGAS**

1. Kesulitan atau masalah-masalah apa yang dihadapi dalam pemberian insentif untuk tenaga manajerial? Jelaskan!
2. Apa yang dimaksud adil dan layak dalam pemberian balas jasa?
3. Bedakan antara insentif dan gaji/upah!
4. Apa tujuan survey upah dalam manajemen kompensasi? Jelaskan!
5. Jelaskan langkah-langkah metode perbandingan factor, dengan memberikan contoh penerapannya pada sebuah organisasi bisnis!

**D. DAFTAR PUSTAKA**

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *"Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif"*, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., *"Manajemen Sumber Daya Perusahaan"*, PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*, Alfabeta.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. PT. Bumi Aksara
- Husein Umar." *Riset Sumber Daya manusia.*" PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma'arif. *"Manajemen Kinerja SDM"*. PT. Penerbit IPB Press.
- Denok Sunarsi. *"Pengaruh Kompensasi, Komunikasi Dan Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Catur Putra Jaya Kota Depok - Jawa Barat"*. Jurnal Forkamma. Vol 1, No 2. Thn. 2018. ISSN: 2598-9545.  
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/FRKM/article/view/2543>
- Ninuk Muljani. *"Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan"* Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 4. No. 2. Thn.2002.  
<http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/download/15627/15619>

## PERTEMUAN 11

### PEMELIHARAAN HUBUNGAN TENAGA KERJA

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai pemeliharaan hubungan tenaga kerja, mahasiswa mampu memetakan Pemeliharaan Hubungan Tenaga Kerja, memperkirakan Tantangan Serikat Pekerja dan merumuskan Kerja Sama Serikat Pekerja Dengan Manajemen

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. PEMELIHARAAN HUBUNGAN TENAGA KERJA

###### a. Pengertian Hubungan Tenaga Kerja

Organisasi para karyawan yang dibentuk untuk mempromosikan atau menyatakan pendapat, melindungi, dan memperbaiki, melalui kegiatan-kegiatan kolektif, kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi dan politik para anggotanya. Merupakan wadah bagi karyawan sebagai wahana untuk berpartisipasi dalam perusahaan.

Hubungan tenaga kerja adalah merupakan suatu hubungan yang timbul antara pekerja dan pengusaha setelah diadakan perjanjian sebelumnya oleh pihak yang bersangkutan. Pekerja menyatakan kesanggupan untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan sebaliknya pengusaha menyatakan pula kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah. Dengan demikian hubungan kerja yang terjadi antara pekerja dan pengusaha adalah merupakan bentuk perjanjian kerja yang pada dasarnya memuat hak dan kewajiban masing-masing pihak.

###### b. Didalam pemeliharaan hubungan kerja, terdapat tiga unsur yaitu:

###### a. Kerja

Didalam hubungan kerja harus ada pekerja tertentu sesuai perjanjian karena itulah hubungan ini dinamakan hubungan kerja.

###### b. Upah

Setiap hubungan kerja selalu menimbulkan hak dan kewajiban diantara kedua belah pihak dengan berimbang. Dalam hubungan kerja upah adalah merupakan salah satu unsur pokok yang menandai adanya hubungan kerja. Pengusaha berkewajiban membayar upah dan pekerja berhak atas upah dari pekerja yang dilakukannya.

c. Perintah

Didalam hubungan kerja harus ada unsur perintah yang artinya yang satu pihak berhak memberikan perintah dan pihak yang lain berkewajiban melaksanakan perintah. Dalam hal ini pengusaha berhak memberikan perintah kepada pekerja dan pekerja berkewajiban mentaati perintah tersebut.

**c. Tujuan pemeliharaan hubungan kerja**

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- 3) Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn-over karyawan.
- 4) Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
- 5) Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- 6) Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
- 7) Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
- 8) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

**d. The Labor Movement (Pergerakan Buruh)**

- 1) 1790—Skilled craftsmen organize into trade unions.
- 2) 1869—The Knights of Labor seek social reform.
- 3) 1886—American Federation of Labor pursues bread and butter and improved working conditions.
- 4) 1935—National Labor Relations Act fosters organizing and the rapid growth of labor unions.
- 5) 1947—Taft-Hartley Act regulates union activities.
- 6) 1955—AFL and CIO merge.
- 7) 1970s—Union membership peaks and begins to steadily decline.

**e. Serikat Karyawan Penting Bagi Karyawan**

- 1) Serikat karyawan memastikan dan memperjuangkan karyawan memperoleh kompensasi yang adil & layak dari perusahaan yang mempekerjakannya.
- 2) Serikat karyawan memastikan dan memperjuangkan karyawan diberikan kondisi kerja yang lebih baik.
- 3) Serikat karyawan memperjuangkan karyawan memperoleh haknya secara adil.

- 4) Serikat karyawan melindungi karyawan dari tindakan sewenang-wenang manajemen perusahaan.
- 5) Serikat karyawan memperjuangkan karyawan memperoleh kepuasan kerja dan peluang untuk berprestasi di perusahaan.

#### **f. Konsep Pergerakan Serikat Karyawan**

##### 1) Business Unionism

Misi pergerakan adalah untuk melindungi para karyawan, meningkatkan kesejahteraan, menuntut kenaikan gaji, dan memperbaiki kondisi-kondisi kerja.

##### 2) Social Unionisme

Misi pergerakan tertuju pada kebijaksanaan-kebijaksanaan sosial, ekonomi, dan politik yang lebih luas.

## **2. TANTANGAN SERIKAT PEKERJA**

Tidak semua pekerja memahami bahwa serikat pekerja adalah hak melekat bagi pekerja, bahkan mereka ada yang tidak percaya bahwa serikat pekerja membuat mereka menjadi kuat, oleh karena itu banyak sekali pekerja yang sulit untuk diorganisir dalam naungan serikat pekerja, hal ini disebabkan oleh :

### **a. Permasalahan Internal**

Keanggotaan : Jumlah anggota yang tidak maksimal, atau kurangnya kesadaran anggota akan pentingnya kebersamaan dalam berserikat sehingga mudah dipecah belah dan melemahkan serikat pekerja. Anggota/pengurus tidak menghadiri pertemuan/rapat organisasi, hal ini dikarenakan kurang tertanam dalam pikiran anggota/pengurus akan pentingnya pertemuan organisasi. Rendahnya pengetahuan pemimpin dan anggota serikat pekerja yang terpilih sebagai pengurus. Iuran anggota, masih rendahnya kesadaran anggota akan arti penting iuran bagi serikat pekerja, sehingga masih banyak serikat pekerja yang masih ketergantungan pada manajemen perusahaan dan donator lainnya, baik nasional maupun internasional. Pemimpin serikat pekerja "Kuning" yaitu pemimpin serikat pekerja yang di kontrol dan dikendalikan oleh Management perusahaan/pengusaha.

### **b. Permasalahan External**

Rendahnya komunikasi dan kerjasama dengan management/pengusaha. Mereka memiliki financial yang besar, mempunyai kemampuan yang lebih, hal ini yang membuat pengusaha merasa enggan untuk melakukan komunikasi dan kerjasama yang baik dengan serikat pekerja, hal ini sangat terasa pada hampir semua serikat pekerja

Anti serikat pekerja, propaganda dari pengusaha atau dari pemerintah. Potret negative dari serikat pekerja dan aktifitasnya. Konsep palsu tentang serikat pekerja yang mengakibatkan keragu-raguan dari anggotanya sehubungan dengan fungsi dan peranan serikat pekerja. Masih banyak serikat pekerja yang berdiri hanya karena keinginan pengusaha/pemerintah sebagai maksud untuk melaksanakan konvensi ILO tentang KEBEBASAN BERSERIKAT DAN BERORGANISASI.

### **3. KERJASAMA SERIKAT PEKERJA DENGAN MANAJEMEN**

Sikap kerjasama harus dikembangkan pada kedua belah pihak agar organisasi dapat berjalan lancar dan tercapai pemenuhan kepentingan yang saling menguntungkan (harus ada sikap proaktif dari departemen SDM).

Manajer SDM dapat mengembangkan kerjasama antara perusahaan dan serikat karyawan, melalui :

- a. Konsultasi awal; membahas masalah-masalah sebelum menjadi keluhan yang lebih formal.
- b. Perhatian; perhatian yg serius terhadap masalah-masalah dan kesejahteraan karyawan.
- c. Panitia-panitia Kerja Bersama; yang memungkinkan kedua belah pihak mencari penyelesaian masalah2 yang sering timbul.
- d. Program-Program Latihan
- e. Pihak Ketiga.

### **4. ASAS-ASAS PEMELIHARAAN HUBUNGAN KERJA**

- a. Asas manfaat dan efesiensi pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak sia-sia.

- b. Asas kebutuhan dan kepuasan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan. “
- c. Asas Keadilan dan Kelayakan  
Keadilan “dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai. “
- d. Asas Peraturan Legal  
Peraturan “legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.
- e. Asas Kemampuan Perusahaan Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan. “

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan pengertian hubungan tenaga kerja !
2. Mengapa hubungan tenaga kerja perlu dipelihara?
3. Sebutkan tiga unsur pemeliharaan hubungan kerja!
4. Jelaskan perkembangan pergerakan buruh di dunia!
5. Jelaskan permasalahan dalam hubungan tenaga kerja!

### D. DAFTAR PUSTAKA

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, “*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*”, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., “*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*”, PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Alfabeta.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. PT. Bumi Aksara
- Husein Umar.” *Riset Sumber Daya manusia*”. PT. Gramedia Pustaka Utama.

- M. Syamsul Ma'arif. "*Manajemen Kinerja SDM*". PT. Penerbit IPB Press.
- Deki Zulkarnain. Djoko Poernomo. Sri Wahjuni. "*Pemeliharaan Sumberdaya Manusia pada Perusahaan Jasa Angkutan Taksi: Studi Kasus Pada Jember Taksi (Human Resource Maintenance in Taxi Transportation Service: A Case Study at Jember Taksi)*". E-SOSPOL Volume III Edisi 1, Thn. 2016.  
<https://jurnal.unej.ac.id/index.php/E-SOS/article/download/5669/4232/>.
- Dede Dzurrotun Nisa. "Strategi Pemeliharaan Karyawan di CV. Mustika Abadi"  
[http://stiستمبي.ac.id/file/FM-2019D01%20\(Dede%20Dzurrotun%20Nisa%2010118040\).pdf](http://stiستمبي.ac.id/file/FM-2019D01%20(Dede%20Dzurrotun%20Nisa%2010118040).pdf).

## **PERTEMUAN 12**

### **PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai pemeliharaan sumber daya manusia, mahasiswa mampu mengevaluasi Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, merumuskan Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja serta Program Pelayanan Karyawan.

#### **B. URAIAN MATERI**

##### **1. Pengertian Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Pada kenyataannya bahwa semakin besar suatu organisasi akan semakin kompleks hubungan antar individu dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Hal ini akan nampak berlainan manakala kita mengamati hubungan antar individu pada perusahaan kecil. Hubungan mereka disini masih nampak kekeluargaan atau kurang formal. Seringkali antara tujuan perusahaan dengan tujuan individu terjadi kesenjangan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengaktifkan fungsi integrasi yaitu seluruh aktivitas untuk memahami motif dan sifat-sifat karyawan sekaligus mengetahui kebutuhan mereka. Dengan kata lain diadakan penyesuaian antara kepentingan individu dengan kepentingan perusahaan sehingga akan terjadi keselarasan di dalam mencapai tujuan perusahaan.

Manajer sebagai motivator harus pandai memberi pengarahan agar kesenjangan tersebut dapat dikurangi atau diiadakan sehingga dalam hal ini diperlukan fungsi operasional yaitu mempertahankan karyawan.

##### **Pengertian Mempertahankan Kondisi Karyawan**

Pada dasarnya fungsi mempertahankan kondisi karyawan tidak hanya berarti mencegah keluarnya karyawan yang telah ditarik/ diterima perusahaan, tetapi lebih luas dari itu. Dalam kondisi yang mampu/ cakap dan bersedia bekerjasama ini perusahaan selayaknya mempertahankan sikap kerja sama dan kecakapan bekerja para karyawan.

Dalam mempertahankan atau memelihara kondisi yang sudah baik tersebut perusahaan dapat menciptakan kegiatan-kegiatan yang sedemikian rupa dapat membantu sikap maupun kecakapan yang telah dimiliki para karyawan. Berdasarkan kondisi yang dimiliki para karyawan, maka kegiatan atau program perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu ;

- a. Untuk mempertahankan kondisi fisik karyawan bisa disiapkan *program keselamatan dan kesehatan kerja*.
- b. Untuk mempertahankan sikap kerja sama bisa disiapkan *program pelayanan dalam beberapa/ berbagai bentuk kegiatan (service program)* “

## 2. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja

K3 atau yang dikenal sebagai keselamatan dan kesehatan kerja sudah banyak diterapkan hampir diseluruh perusahaan. peraturan pemerintah, dan manajemen kualitas dari setiap perusahaan atau tempat kerja mulai menanamkan program ini. sebenarnya K3 memang penting untuk diterapkan apalagi jika para stake holder dan pihak perusahaan melihat lebih jauh mengenai keuntungan jangka panjang.

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan instrumen yang memproteksi pekerja, perusahaan, lingkungan hidup, dan masyarakat sekitar dari bahaya akibat kecelakaan kerja. Perlindungan tersebut merupakan hak asasi yang wajib dipenuhi oleh perusahaan.

K3 bertujuan mencegah, mengurangi, bahkan menihilkan risiko kecelakaan kerja (zero accident). Penerapan konsep ini tidak boleh dianggap sebagai upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja yang menghabiskan banyak biaya (cost) perusahaan, melainkan harus dianggap sebagai bentuk investasi jangka panjang yang memberi keuntungan yang berlimpah pada masa yang akan datang.

Tiga aspek utama hukum K3 yaitu norma keselamatan, kesehatan kerja, dan kerja nyata. Norma keselamatan kerja merupakan sarana atau alat untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja yang tidak diduga yang disebabkan oleh kelalaian kerja serta lingkungan kerja yang tidak kondusif.

Konsep ini diharapkan mampu menihilkan kecelakaan kerja sehingga mencegah terjadinya cacat atau kematian terhadap pekerja, kemudian mencegah terjadinya kerusakan tempat dan peralatan kerja. Konsep ini juga mencegah pencemaran lingkungan hidup dan masyarakat sekitar tempat“ kerja.

Secara historis, pandangan manusia terhadap keselamatan dan kesehatan kerja yang berkembang dari yang sederhana ke pandangan yang didasari konsep sistem yang kompleks.

Secara terperinci pandangan-pandangan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Faktor nasib dari para karyawan yang terkena kecelakaan

Pada masa ini tidak ada upaya rasional untuk mencegah terjadinya kecelakaan jangan sampai terulang

- b. Faktor lingkungan fisik para karyawan, seperti mesin, gedung, ruangan, peralatan.

Pada masa ini upaya preventif lebih diarahkan pada pemasangan fasilitas-fasilitas yang sifatnya melindungi, mengendalikan dan mencegah terjadinya kecelakaan.

- c. Faktor kelalaian manusia, seperti ceroboh, mengantuk, mabuk atau tidak mampu melaksanakan tugas/ pekerjaan.

Pada masa ini, perhatian dan perbaikan lebih diarahkan pada peningkatan kesadaran dan tindakan manusianya.

- d. Faktor ketidak-serasian kombinasi faktor-faktor produksi yang dikelola dalam perusahaan.

Pada masa ini, seluruh kejadian/ kecelakaan di perusahaan menjadi tanggung jawab manajemen, sehingga cara mengatasi lebih bersifat preventif dengan mengelola program keselamatan dan kesehatan kerja serta program pelayanan secara terpadu.

Dengan melihat permasalahan keselamatan kerja melalui pendekatan sistem, maka dapat diterima bahwa yang menjadi penyebab kecelakaan adalah karena adanya kelemahan dan ketidak serasian dalam sistem manajemen. Dengan berubahnya pandangan yang diarahkan pada sifat preventif atau pencegahan, maka fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan diperlukan untuk mencapai tujuan.

#### **a. Usaha yang bersifat preventif atau mencegah**

Preventif artinya mencegah dan/ atau mengendalikan sumber-sumber bahaya yang terdapat di tempat kerja sehingga berakibat tidak atau kurang membahayakan para karyawan

Langkah-langkah pencegahan itu dapat dibedakan sebagai berikut :

- 1) Substitusi
- 2) Isolasi
- 3) Pengendalian secara teknis
- 4) Pemakaian Alat Pelindung Perorangan
- 5) Mendeteksi sumber bahaya dan sarana pengaman/ pelindung
- 6) Petunjuk dan peringatan di tempat kerja

7) Latihan dan pembinaan bagi karyawan

**b. Usaha yang bersifat represif atau kuratif**

Telah dikemukakan di atas bahwa pengawasan keselamatan kerja lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan preventif. Walaupun demikian dalam praktek kegiatan yang bersifat represif kuratif sangat penting diperhatikan.

Kegiatan yang bersifat kuratif berarti mengatasi kejadian yang disebabkan oleh sumber-sumber bahaya yang terdapat di tempat kerja. Kejadian itu dapat berbentuk kecelakaan yang langsung mengenai diri/ tubuh para karyawan maupun kebakaran, tersebarnya gas beracun, dan kejadian yang berbahaya lain di tempat kerja. Pada saat terjadi kecelakaan atau kejadian lainnya sangat dirasakan arti persiapan fasilitas dan mental para karyawan dalam menghadapi dan mengatasinya. Kegiatan yang bersifat preventif dan kuratif sangat berhubungan erat. Bagi karyawan paling tidak mengetahui fasilitas yang ada, mampu menggunakan fasilitas, dan mempunyai tanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing.

Usaha mencegah dan mengatasi kecelakaan pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dari usaha memelihara kesehatan para karyawan, karena usaha-usaha tersebut saling kait mengkait. Kondisi kesehatan fisik/ mental seorang karyawan dapat berakibat pada terjadinya kecelakaan, walaupun karyawan tersebut sudah menggunakan alat pelindung. Sebaliknya lingkungan fisik yang jelek tidak hanya berakibat pada keselamatan karyawan, tetapi tanpa disadari dapat mempengaruhi fisik dan mentalnya.

Hal ini terutama pada perusahaan yang menggunakan bahan-bahan kimia yang berbahaya seperti air raksa, fiber glass dan sebagainya. Untuk jenis perusahaan ini perlu memperhatikan keamanan dan kebersihan lingkungan kerjanya agar karyawan tidak menerima dampak negatif adanya pencemaran lingkungan atau lebih jauh lagi terjadi kecelakaan kerja karena kurangnya pengamanan kerja. Apabila sering terjadi kecelakaan kerja atau karyawan sakit karena lingkungan kerja yang buruk maka semua program yang telah diselenggarakan sebelumnya seperti pendidikan dan pelatihan akan sia-sia sebab tingkat absensi karyawan menjadi tinggi.

Program kesehatan tenaga kerja dapat diselenggarakan dengan melakukan pemeriksaan rutin atau penyediaan alat-alat dan staf medis yang memadai di perusahaan. Perusahaan dapat pula mengadakan kerja sama

dengan dokter atau rumah sakit di luar perusahaan untuk mendukung program kesehatan kerja ini. “

### 3. Program Pelayanan Karyawan

Program ini diharapkan dapat membantu meningkatkan semangat kerja karyawan.

Program ini dapat berupa :

- a. Bantuan untuk kesejahteraan karyawan (pemberian pinjaman uang, perumahan, transportasi, pembelian lewat koperasi).
- b. Penyelenggaraan rekreasi, olahraga secara terprogram
- c. Pemberian fasilitas lain bagi karyawan.

Manfaat diselenggarakannya program ini diantaranya (Heidjrachman dan Suad Husnan, 1990 : 1990 : 26a)

- a. Penarikan tenaga kerja yang lebih efektif
- b. Memperbaiki semangat dan kesetiaan karyawan
- c. Menurunkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja
- d. Memperbaiki hubungan masyarakat
- e. Mengurangi pengaruh organisasi serikat pekerja
- f. Mengurangi campur tangan pemerintah

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan pengertian pemeliharaan SDM !
2. Sebutkan dua kegiatan atau program perusahaan dalam pemeliharaan SDM!
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan K3!
4. Jelaskan pandangan manusia terhadap K3!
5. Sebutkan bantuan-bantuan apa saja yang diberikan perusahaan untuk karyawannya !

### D. DAFTAR PUSTAKA

Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.

Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.

Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara , Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Alfabeta.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. PT. Bumi Aksara

Husein Umar.” *Riset Sumber Daya manusia*”. PT. Gramedia Pustaka Utama.

M. Syamsul Ma’arif. *“Manajemen Kinerja SDM”*. PT. Penerbit IPB Press.

Dadang Dahlan. "Pemeliharaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Guru Sekolah Dasar". *Jurnal Pendidikan Dan kebudayaan*. Vol 16, No 4. Thn. 2010.

<http://jurnaldikbud.kemdikbud.go.id/index.php/jpnk/article/view/468>.

Rika Diana ."*Sumber Daya Manusiadan Produktivitas Kerja*". *Jurnal Istinbath*/No.15/Th. XIV/Juni/2015.

<http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/istinbath/article/download/779/687/>.

## PERTEMUAN 13

### MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai motivasi dan kepuasan kerja, mahasiswa mampu membangun Motivasi, menilai Kepuasan Kerja dan merumuskan Atau Mengukur Tingkat Motivasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. MOTIVASI KERJA

Menurut Luthan (1992) Motivasi berasal dari kata latin *movere*, artinya **bergerak**. Motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan adanya kekurangan psikologis atau kebutuhan yang menimbulkan suatu dorongan dengan maksud mencapai suatu tujuan atau insentif. Pengertian proses motivasi ini dapat dipahami melalui hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif (tujuan).

Motivasi dalam dunia kerja adalah suatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut As'ad (2004) motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Menurut Munandar (2001) motivasi kerja memiliki hubungan dengan prestasi kerja. Prestasi kerja adalah hasil dari interaksi anatar motivasi kerja, kemampuan, dan peluang.

Bila kerja rendah, maka prestasi kerja akan rendah meskipun kemampuannya ada dan baik, serta memiliki peluang. Motivasi kerja seseorang dapat bersifat proaktif atau reaktif. Pada motivasi yang proaktif seseorang akan berusaha meningkatkan kemampuan-kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaannya atau akan berusaha untuk mencari, menemukan atau menciptakan peluang dimana ia akan menggunakan kemampuan-kemampuannya untuk dapat berprestasi tinggi. Sebaliknya motivasi yang bersifat reaktif cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya

Menurut Martoyo (2000) motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Motivasi dan dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam yaitu :

- a. Motivasi Finansial → dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan.
- b. Motivasi nonfinansial → dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti penghargaan, pendekatan manusia dan lain – lain.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan yang mengarahkan kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurai ketidakseimbangan. “

## 2. KEPUASAN KERJA

Pengertian kepuasan kerja menurut para ahli :

- a. Lock (1995)

Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

- b. Robbins (1996)

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

- c. Porter (1995)

Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima.

- d. Mathis dan Jackson (2000)

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.

- e. T.M. Fasher (1992)

Kepuasan kerja, atau dalam arti yang lebih khusus kepuasan karyawan dalam bekerja, yang muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marjinal yang dikeluarkan oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa :

- a. Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.
- b. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak aka berarti karyawan tidak puas.
- c. Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.
- d. Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan.

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang sangat sulit diukur yang bersifat subjektif karena setiap orang selalu mempunyai keinginan-keinginan yang ingin dipenuhi namun setelah terpenuhi muncul lagi keinginan-keinginan lainnya, seakan-akan manusia itu tidak mempunyai rasa puas dan setiap pegawai mempunyai kriteria sendiri yang menyatakan bahwa dirinya telah puas.

Kepuasan kerja bisa dilihat atau dikatakan puas dalam bekerja jika pendapatan yang diperoleh telah dapat mencukupi kebutuhan pekerja tersebut, dan dalam perusahaan tersebut pegawai merasakan nyaman dalam bekerja dan tidak mempunyai kekhawatiran lain seperti kurang cukup gaji yang diterima, tidak adanya jaminan kesehatan/keselamatan kerja dan jaminan masa tua atau pension.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya dapat juga dikatakan sebagai persepsi awal terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Kepuasan dalam Islam dilandasi dengan rasa ikhlas. Sebagaimana dijelaskan dalam Q.S. Al-Hajj : 31.

#### **a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Kondisi kerja, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.
- 2) Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.
- 3) Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yang telah ia lakukan.

- 4) Efisiensi kerja, dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya adalah dengan bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- 5) Peluang promosi, yaitu di mana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.
- 6) Rekan kerja atau partner kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik. Misalnya anggota kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik.

Sedangkan dalam pandangan Islam kepuasan kerja itu terjadi apabila suatu pekerjaan yang dilakukan dapat membantu orang lain dalam meringankan pekerjaannya, karena **sebaik-baiknya manusia adalah yang berguna bagi orang lain.**

#### **b. Aspek-aspek Kepuasan Kerja.**

- 1) Kerja yang Secara Mental Menantang.

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- 2) Ganjaran yang Pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang

menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3) Kondisi Kerja yang Mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak eskترم (terlalu banyak atau sedikit).

4) Rekan Kerja yang Mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5) Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

### 3. TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA.

Ada beberapa teori tentang motivasi dan kepuasan kerja, di antaranya adalah sebagai berikut :

a. Discrepancy Theory

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan.

b. Equity Theory

Teori ini mengatakan bahwa karyawan atau individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Misalnya gaji/upah, rekan kerja, dan supervisi.

c. Opponent Theory – Process Theory

Teori ini menekankan pada upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan emosionalnya.

d. Teori Maslow

Menurut Maslow, kebutuhan manusia berjenjang atau bertingkat, mulai dari tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Tingkatan-tingkatan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisiologis
- 2) Kebutuhan keamanan dan keselamatan
- 3) Kebutuhan akan rasa memiliki
- 4) Kebutuhan untuk dihargai
- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri“

e. Teori ERG Alderfer

Alderfer membagi hierarki kebutuhan manusia menjadi 3 tingkatan, yaitu :

- 1) Eksistensi
- 2) Keterkaitan kebutuhan-kebutuhan akan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang baik
- 3) Pertumbuhan

f. Teori Dua Faktor dari Herzberg“

Teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa kepuasan kerja berasal dari ketidak-adaan faktor-faktor ekstrinsik.

g. Teori McClelland

McClelland mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari, yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan

termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya. Tiga kebutuhan yang dimaksud adalah :

- 1) Kebutuhan berprestasi
- 2) Kebutuhan berafiliasi
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan

#### **4. Profil Kepuasan Kerja Individu dalam Organisasi.**

Profil atau kriteria kepuasan kerja dalam organisasi sangat banyak pengaruhnya, hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya ragam orang dalam bekerja dan bagaimana cara mereka mengatasi pekerjaan yang ia miliki serta keinginan atau kemampuannya untuk bertahan dalam organisasi tersebut.

Pegawai yang merasa puas dalam bekerja, yaitu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Selalu datang tepat waktu, artinya pegawai tersebut menghargai pekerjaannya dan bertanggung jawab atas tugas yang harus dikerjakannya.
- b. Senang dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu pekerja dalam bekerja berusaha menyukai pekerjaan yang dikerjakannya.
- c. Tidak mengeluh terhadap tugas dan pekerjaan yaitu selalu dapat menerima pekerjaan yang baru dan sulit dengan lapang dada.
- d. Selalu semangat dalam bekerja yaitu pegawai dalam bekerja mempunyai suatu energi yang penuh dalam bekerja.
- e. Betah berada di tempat kerja yaitu karyawan merasa nyaman berada di tempat kerja.
- f. Mempunyai hubungan harmonis dengan pegawai lain dan atasannya.
- g. Selalu belajar untuk lebih baik sehubungan dengan pekerjaan yang dikerjakannya misalnya seorang guru sejarah yang selalu belajar dan mengikuti perkembangan sejarah yang terjadi.

#### **5. Pengukuran Kepuasan Kerja.**

Ada beberapa cara untuk mengukur kepuasan kerja, di antaranya akan dijelaskan sebagai berikut : “

1. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala *job description index*“

Cara penggunaannya adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan. Setiap pertanyaan yang diajukan harus

dijawab oleh karyawan dengan jawaban 'Ya', 'Tidak', atau 'Ragu ragu'. Dengan cara ini dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

2. Pengukuran kepuasan kerja dengan *Minnesota Satisfaction Questionare*.  
Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban : 'Sangat tidak puas', 'Tidak puas', 'Netral', 'Puas', dan 'Sangat puas' terhadap pernyataan yang diajukan. Berdasarkan jawaban-jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.
3. "Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah.  
Pada pengukuran metode ini responden diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Kepuasan kerja karyawan akan dapat diketahui dengan melihat pilihan gambar yang diambil responden. "

## 6. Mengukur Motivasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan

### a. Bagaimana Karyawan Dapat Mengungkapkan Ketidakpuasan.

"Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dengan sejumlah cara. Misalnya daripada Berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kepada mereka. Berikut ini adalah contoh respon yang biasa diungkapkan karyawan jika mereka merasa tidak puas menurut Stephen Robbins (2003:105):

- 1) Exit, perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- 2) Suara (*Voice*), dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran, perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- 3) Kesetiaan (*Loyalty*), pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang tepat".
- 4) Pengabaian (*Neglect*), secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

## b. Korelasi Kepuasan Kerja.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif.

Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreiter dan Knicki (2001;226), hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatnya kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut:

### 1) Motivasi.

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

### 2) Pelibatan Kerja.

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

### 3) Organizational *Citizenship Behavior*.

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

### 4) Organizational *Commitment*.

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

### 5) Ketidakhadiran (*Absenteisme*).

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

### 6) Perputaran (*Turnover*).

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga

diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

7) Perasaan stres.

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8) Prestasi Kerja/Kinerja.

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan". "

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa yang dimaksud dengan motivasi menurut pendapat para ahli?
2. Sebutkan pengertian motivasi menurut pendapat anda!
3. Apa saja pengertian kepuasan kerja menurut para ahli ?
4. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja?
5. Apa saja aspek-aspek yang terkait dengan kepuasan kerja ?
6. Apa saja teori motivasi dan kepuasan kerja ?
7. Bagaimana profil kepuasan kerja individu dalam organisasi ?
8. Bagaimana cara mengukur kepuasan kerja ?
9. Bagaimana cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan ?
10. Bagaimana korelasi dalam hubungan kerja ?

### D. DAFTAR PUSTAKA

Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, "*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*", Gajah Mada University Press.

Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Bumi Aksara.

Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara , Drs., M.Si. Psi., "*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*", PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". PT. Bumi Aksara

- Husein Umar. "*Riset Sumber Daya manusia*". PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma'arif. "*Manajemen Kinerja SDM*". PT. Penerbit IPB Press.
- Denok Sunarsi. "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin*" *Jurnal Inovasi*. Vol 5. No 1. Thn. 2018.  
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Inovasi/article/view/1707>
- \_\_\_\_\_. "*Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Nadi Suwarna Bumi*" *Jurnal Semarak*. Vol 1. No 1 .2018.  
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/smk/article/view/1247>
- \_\_\_\_\_. "*Pengaruh Disiplin, Motivasi, Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Belajar (Studi Kasus Pada Mahasiswa Universitas Pamulang, Tangerang Selatan Tahun Akademik 2016-2017)*". *Jurnal Mandiri*. Vol 1 No 2. Thn. 2017. <http://www.jurnalmandiri.com/index.php/mandiri/article/view/19>
- Rudie Yobie Lumantow, Bernhard Tewel, Victor P.K. Lengkong. "*Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Masa Kerja Pada PT. Deho Canning Company Bitung*". *Jurnal EMBA*. Vol 3. No 1. Thn. 2015.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/7546>.

## PERTEMUAN 14

### KOMITMEN KARYAWAN

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai komitmen karyawan, mahasiswa mampu memetakan Komitmen Karyawandan merekomendasikan Jenis-Jenis Komitmen Karyawan.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. KOMITMEN KARYAWAN

**Beberapa definisi komitmen** menurut Beberapa ahli:

**Menurut Porter Komitmen karyawan** adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu:

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (Mowday.1982:27).

**Menurut Richard M. Teers (Teers.1985:50) Komitmen karyawan** adalah :

- a. Rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.
- b. Keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan.
- c. Loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Yang semuanya itu dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen karyawan merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen karyawan lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Jadi komitmen karyawan mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Di samping itu komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif melainkan menyiratkan hubungan

pegawai dengan perusahaan secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya. “

## 2. JENIS KOMITMEN KARYAWAN

**Jenis komitmen menurut Allen dan Meyer (Dunham.1994:370) terbagi atas tiga komponen, yaitu :**

- a. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Pegawai dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- b. Komponen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.
- c. Komponen continuance berarti komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Pegawai dengan dasar organisasi tersebut disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai dengan dasar continuance. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk berusaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian financial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

Menurut Mowdey, Porter dan Steers, komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen karyawan memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen karyawan. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Sikap juga

mencakup keterlibatan seseorang sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya. Selain itu sikap juga mencakup kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi dari komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Keinginan juga termasuk kehendak untuk tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawai dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku yang berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

### **C. SOAL LATIHAN/TUGAS**

1. Apa yang dimaksud dengan komitmen karyawan menurut para ahli?
2. Sebutkan pengertian komitmen karyawan menurut pendapat anda!
3. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan?
4. Apa saja jenis-jenis komitmen karyawan?
5. Mengapa kita sebagai karyawan harus mempunyai komitmen?

### **D. DAFTAR PUSTAKA**

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *"Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif"*, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., *"Manajemen Sumber Daya Perusahaan"*, PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*, Alfabeta.

- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. "Manajemen Sumber Daya Manusia". PT. Bumi Aksara
- Husein Umar." Riset Sumber Daya manusia". PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma'arif. "Manajemen Kinerja SDM". PT. Penerbit IPB Press.
- Zakiul Amri Rizqina. Muhammad Adam.Syafruddin Chan. "Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, Dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas Dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS)". Jurnal Magister Manajemen. Vol. 1. No.1. Thn. 2017. ISSN 2302-0199.  
<http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/download/9267/7250>.
- Mastia Makmur. "Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Marina Putra Indonesia Perwakilan Kabupaten Luwu Utara". Jurnal Manajemen Vol. 01 No. 02. Thn. 2014. ISSN 2339-1510.  
<https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/download/124/114>

## PERTEMUAN 15

### KONFLIK DAN STRES KERJA

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai motivasi dan kepuasan kerja, mahasiswa mampu menilai dan menyelesaikan Konflik dan Stress Kerja.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. KONFLIK

###### a. Pengertian Konflik

- 1) Robbins (1996) dalam *Organization Behavior* menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.
- 2) Luthans (1981) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan. Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua” orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.
- 3) Taquiri dalam Newstorm dan Davis (1977), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.
- 4) Menurut Gibson, et al (1997: 437), hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing – masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri – sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.
- 5) Robbin (1996), “keberadaan konflik dalam organisasi dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di

- 6) dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan.
- 7) Folger & Poole: 1984. Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi. “
- 8) (Myers,1982:234-237; Kreps, 1986:185; Stewart, 1993:341). Konflik senantiasa berpusat pada beberapa penyebab utama, yakni tujuan yang ingin” dicapai, alokasi sumber - sumber yang dibagikan, keputusan yang
- 9) diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat, Konflik adalah suatu bentuk hubungan interaksi seseorang dengan orang lain atau suatu kelompok dengan kelompok lain, dimana masing-masing pihak secara sadar, berkemauan, berpeluang dan berkemampuan saling melakukan tindakan untuk mempertentangkan suatu isu yang diangkat dan dipermasalahkan antara yang satu dengan yang lain berdasarkan alasan tertentu.

## **b. Jenis Jenis Konflik**

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.

### **1) Konflik Intrapersonal**

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

- a) Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
- b) Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
- c) Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi””tujuan-tujuan yang diinginkan.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

- a) Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
- b) Konflik pendekatan – penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
- c) Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

## **2) Konflik Interpersonal**

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

## **3) Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok**

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

## **4) Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama”**

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

## **5) ”Konflik antara organisasi**

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

- 6) **Konflik vertical** adalah suatu hubungan interaksi antara satu kelas social yang berbeda tingkatan akibat adanya pertentangan kepentingan yang difasilitasi atau kelompok sosial yang berbeda di satu pihak dengan satu kelompok di pihak lainnya.

7) **Konflik horizontal** adalah suatu hubungan interaksi vertikal (antar kelas sosial) yang memanfaatkan secara sengaja menciptakan konflik horizontal, dan atau sebaliknya suatu konflik horizontal yang memanfaatkan/secara sengaja menciptakan konflik, sebagai kamuplase atau cara untuk mendukung terwujudnya tujuan atau kondisi yang dikehendaki.

Menurut Dahrendorf, konflik dibedakan menjadi 4 macam :

- 1) konflik antara atau dalam peran sosial (intrapribadi), misalnya antara peranan-
- 2) peranan dalam keluarga atau profesi (konflik peran (role))
- 3) konflik antara kelompok-kelompok sosial (antar keluarga, antar gank).
- 4) konflik kelompok terorganisir dan tidak terorganisir (polisi melawan massa).  
konflik antar satuan nasional (kampanye, perang saudara), konflik antar atau tidak antar agama, konflik antar politik. “

## 2. STRESS KERJA

### a. Pengertian Stress

Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, sebagai hasilnya pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Orang-orang yang mengalami stress bisa menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis.

Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Lebih lanjut, mereka melarikan diri dengan minum alkohol (minuman keras) atau merokok secara berlebihan. Disamping itu mereka bahkan bisa terkena berbagai penyakit fisik seperti masalah pencernaan dan atau tekanan darah tinggi serta sulit tidur.

### b. Penyebab-penyebab Stress

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stress disebut *stressors*. Meskipun stress dapat diakibatkan oleh hanya satu *stressors*, biasanya karyawan mengalami stress karena kombinasi *stressors*. Ada dua ketegori penyebab stress yaitu *on the job* dan *off the job*.

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress, tergantung pada reaksi karyawan. Sebagai contoh, seorang karyawan akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan lain tidak atau bahkan menolaknya. Bagaimanapun juga ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan. Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Beban kerja yang berlebihan
- 2) Tekanan atau desakan waktu
- 3) Kualitas supervisi yang jelek
- 4) Iklim politis yang tidak aman
- 5) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- 6) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- 7) Kemenduaan peranan (*role ombiguity*)
- 8) Frustrasi
- 9) Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- 10) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- 11) Berbagai bentuk perubahan

Dilain pihak stress karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi diluar perusahaan. Penyebab-penyebab stress *off the job* antara lain :

- 1) Kekuatiran finansial
- 2) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
- 3) Masalah-masalah fisik
- 4) Masalah-masalah perkawinan (misal : perceraian)
- 5) Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
- 6) Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara

### **c. Stress dan Prestasi Kerja**

Stress dapat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (*dysfunctional*) atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stress mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stress. Gambar 10.4 menyajikan model stress. Prestasi kerja yang menunjukkan hubungan antara stress dan prestasi kerja. Bila tidak ada stress, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya

stress, prestasi kerja cenderung naik, karena stress membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Bila stress telah mencapai **puncak** yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian karyawan, maka stress tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan prestasi kerja.

Akhirnya bila stress menjadi terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena stress mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur. Akibat paling ekstrim adalah prestasi kerja menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi, putus asa, keluar atau “melarikan diri” dari pekerjaan dan mungkin diberhentikan.

### 3. DISIPLIN

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

#### a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

Manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif dimana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah atau gratik. Disamping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif seperti **jaga keamanan** bukan **jangan ceroboh**. Mereka biasanya juga perlu mengetahui alasan-alasan yang melatar belakangi suatu standar agar mereka dapat memahaminya.

#### b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu

bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*) sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menajuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan diwaktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, kelesuan, dan ketakutan pada atasan. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan secara ringkas adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk memperbaiki pelanggaran
- 2) Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa
- 3) Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif

Bentuk tindakan pendisiplinan yang terakhir adalah pemecatan. Tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen dan departemen personalia, tetapi pandangan tersebut tidak realistik. Tidak ada manajemen maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kadang-kadang lebih baik bagi seorang karyawan untuk pindah bekerja di perusahaan lain. Bagaimanapun juga, organisasi mempunyai batas kemampuan yang dapat dicurahkan untuk mempertahankan seorang karyawan jelek. ”

### **C. SOAL LATIHAN/TUGAS**

1. Apa yang dimaksud dengan konflik dan stress kerja.!
2. Sebutkan beberapa pendapat konflik dan stress kerja dari para ahli!
3. Sebutkan konflik dan stress kerja menurut pendapat anda!
4. Apa saja factor yang mempengaruhi konflik dan stress kerja.!
5. Bagaimana cara mengatasi konflik dan stress kerja.!

### **D. DAFTAR PUSTAKA**

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara , Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Alfabeta.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". PT. Bumi Aksara

Husein Umar. "*Riset Sumber Daya manusia*". PT. Gramedia Pustaka Utama.

M. Syamsul Ma'arif. "*Manajemen Kinerja SDM*". PT. Penerbit IPB Press.

Wahyu Lia Nurrohmah. Bambang Swasto Sunuharyo. "*Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang)*" Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 55. No. 1. Thn. 2018.

<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/2236/2633>

Pepi Mulita Sari. "*Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban)*". Jurnal Administrasi Bisnis. Vol 27. No 2. Thn. 2015.

<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1100>. I

## **PERTEMUAN 16**

### **PRODUKTIVITAS**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai produktivitas, mahasiswa mampu menciptakan Produktivitas Kerja Yang Baik dan merumuskan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.

#### **B. URAIAN MATERI**

##### **1. PRODUKTIVITAS**

###### **a. Definisi Produktivitas**

Secara umum, produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya (ILO, 1979). Greenberg yang dikutip oleh Sinungan (1985) mengartikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.

Pengertian lain produktivitas adalah sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa: “Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang.”

Produktivitas juga diartikan sebagai :

- 1) Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil.
- 2) Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu- satuan (unit) umum.

Dalam berbagai referensi terdapat banyak sekali pengertian mengenai produktivitas, yang dapat kita kelompokkan menjadi tiga, yaitu :

- 1) Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah ratio dari pada apa yang dihasilkan (out put) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input).
- 2) Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
- 3) Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset; manajemen; dan tenaga kerja.

## b. Konsep Produktivitas

Peningkatan produktivitas dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Sebaliknya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan unsur penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang. Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal yang terpisah atau memiliki hubungan satu arah, melainkan keduanya adalah saling tergantung dengan pola hubungan yang dinamis, tidak mekanistik, non linear dan kompleks. Secara makro, sumber pertumbuhan dapat dikelompokkan kedalam unsur berikut: **Pertama**, peningkatan stok modal sebagai hasil akumulasi dari proses pembangunan yang terus berlangsung. Proses akumulasi ini merupakan hasil dari proses investasi. **Kedua**, peningkatan jumlah tenaga kerja juga memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi. **Ketiga**, peningkatan produktivitas merupakan sumber pertumbuhan yang bukan disebabkan oleh peningkatan penggunaan jumlah dari input atau sumber daya, melainkan disebabkan oleh peningkatan kualitasnya. Dengan jumlah tenaga kerja dan modal yang sama, pertumbuhan output akan meningkat lebih cepat apabila kualitas dari kedua sumber daya tersebut meningkat.

Walaupun secara teoritis faktor produksi dapat dirinci, pengukuran kontribusinya terhadap output dari suatu proses produksi sering dihadapkan pada berbagai kesulitan. Disamping itu, kedudukan manusia, baik sebagai tenaga kerja kasar maupun sebagai manajer, dari suatu aktivitas produksi tentunya juga tidak sama dengan mesin atau alat produksi lainnya. Seperti diketahui bahwa output dari setiap aktivitas ekonomi tergantung pada manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut, maka sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam pembangunan. Sejalan dengan fenomena ini, konsep produktivitas yang dimaksud adalah produktivitas tenaga kerja. Tentu saja, produktivitas tenaga kerja ini dipengaruhi, dikondisikan atau bahkan ditentukan oleh ketersediaan faktor produksi komplementernya seperti alat dan mesin. Namun demikian konsep produktivitas adalah mengacu pada konsep produktivitas sumber daya manusia. Secara umum konsep produktivitas adalah suatu perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input) persatuan waktu. Produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila: 1. Jumlah produksi/keluaran meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya yang

sama.2. Jumlah produksi/keluaran sama atau meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya lebih kecil dan,3. Produksi/keluaran meningkat diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil (soeripto, 1989; Chew, 1991 dan pheasant, 1991).

Konsep tersebut tentunya dapat dipakai didalam menghitung produktivitas disemua sektor kegiatan. Menurut Manuaba (1992a) peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menekan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (do the right thing) dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya (do the thing right). Dengan kata lain bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektifitas kerja secara total.

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (out put). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Kedua pengerian produktivitas tersebut mengandung cara atau metode pengukuran tertentu yang secara praktek sukar dilakukan. Kesulitan-kesulitan itu dikarenakan, pertama karakteristik-karakteristik kepribadian individu bersifat kompleks, sedangkan yang kedua disebabkan masukan-masukan sumber daya bermacam-macam dan dalam proporsi yang berbeda-beda.

Produktivitas kerja sebagai salah satu orientasi manajemen dewasa ini, keberadaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap produktivitas pada dasarnya dapat diklasifikasikan kedalam dua jenis, yaitu pertama faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung, dan kedua faktor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung.

### **c. Pengukuran Produktivitas**

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting disemua tingkatan ekonomi. Dibeberapa Negara maupun perusahaan pada akhir-akhir ini telah terjadi kenaikan minat pada pengukuran produktivitas.

Karena itu sudah saatnya kita membicarakan alasan mengapa kita harus mengukur produktivitas.

#### **d. Mengukur Produktivitas**

Pada tingkat sektoral dan nasional, produktivitas menunjukkan kegunaannya dalam membantu evaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan, membandingkan sektor-sektor ekonomi yang berbeda untuk menentukan prioritas kebijakan bantuan, menentukan tingkat pertumbuhan suatu sektor atau ekonomi, mengetahui pengaruh perdagangan internasional terhadap perkembangan ekonomi dan seterusnya. Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

**Pertama**, dengan pemberitahuan awal, instalasi dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran, akan meninggikan kesadaran pegawai dan minatnya pada tingkat dan rangkaian produktivitas.

**Kedua**, diskusi tentang gambaran-gambaran yang berasal dari metode-metode yang relatif kasar ataupun dari data yang kurang memenuhi syarat sekalipun, ternyata memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktif.

Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas mungkin terlihat pada penempatan perusahaan yang tetap seperti dalam menentukan target/sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah-masalah yang saling berkaitan. Pengamatan atas perubahan-perubahan dari gambaran data yang diperoleh sering nilai diagnostik yang menunjuk pada kemacetan dan rintangan dalam meningkatkan penampilan oraganisasi. Satu keuntungan dari pengukuran produktivitas adalah pembayaran staf. Gambaran data melengkapi suatu dasar bagi andil manfaat atas penmpilan yang ditingkatkan.

#### **e. Metode-Metode Pokok Pengukuran Produktivitas**

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda:

- 1) Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan

sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

- 2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
- 3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlulah mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada 2 jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial.

- 1) **Produktivitas Total** adalah perbandingan antara total keluaran (output) dengan total masukan (input) persatuan waktu. Dalam penghitungan produktivitas total semua faktor masukan (tenaga kerja, kapital, bahan, energi) terhadap total keluaran harus diperhitungkan.

$$\text{Produktivitas Total} = \text{Output Agregat} / \text{Input Agregat}$$

- 2) **Produktivitas parsial** adalah perbandingan dari keluaran dengan satu jenis masukan atau input persatuan waktu, seperti upah tenaga kerja, kapital, bahan, energi, beban kerja, dll.

$$\text{Produktivitas Parsial} = \text{Output} / \text{Biaya Tenaga kerja}$$

#### f. Peningkatan Produktivitas Kerja

Sebuah perusahaan atau sistem produksi lainnya menerapkan kombinasi kebijakan, rencana sumber-sumber dan metodenya dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan khususnya. Kombinasi-kombinasi kebijakan ini dituangkan melalui dan dengan bentuan faktor-faktor produktivitas internal dan eksternal. Pada tingkat perusahaan, faktor-faktor tersebut hampir seluruhnya direfleksikan dalam sumber pokok, yakni: manusia dan bahan-bahan atau melalui :

- 1) Tenaga kerja
- 2) Manajemen dan organisasi
- 3) Modal pokok, bahan mentah

Contoh: Pengaruh faktor-faktor seperti pendidikan dan latihan terlihat pada keahlian dan sikap pekerja. Kemajuan teknologi dan litbang jika direalisasikan pada tingkat perusahaan hanyalah melalui tenaga kerja trampil, perlengkapan

serta manajemen yang lebih baik, dengan kata lain melalui sumber-sumber manusia dan material. Faktor-faktor lingkungan seperti siklus perdagangan, ekonomi skala serta kondisi melalui tenaga kerja (pekerja lapangan dan pekerja kantor tata usaha maupun manajemennya) dan modal.

Jadi peningkatan produktivitas terutama berkaitan dengan tiga jenis sumber:

- 1) Modal (Perlengkapan, material, energi, tanah dan bangunan)
- 2) Tenaga kerja.
- 3) Manajemen dan organisasi.

#### **g. Perlengkapan, Material, Dan Tenaga/Energi**

Sebuah perbandingan dari hasil perjam kerja manusia melalui waktu dipengaruhi oleh volume, variasi dan hasil tahunan modal tetap. Kualitas, unsur peralatan serta tingkat keseragamannya seringkali berat timbangannya dalam mengukur produktivitas organisasi. Pada umumnya metode-metode perintah kerja untuk penggunaan yang lebih baik dari peralatan, dapat disarankan:

- 1) Pemilihan daya guna peralatan yang cocok.
- 2) Penjadwalan daya guna mesin.
- 3) Pengaturan pelayanan dan perawatan mesin.
- 4) Melatih dan memberikan pelajaran pada pekerja operasional.

Faktor pertumbuhan produktivitas yang sangat penting adalah material dan tenaga. Penggunaan bahan baku yang terbuang rata-rata mencapai sekitar 40% dari biaya produksi nasional secara keseluruhan, jika kita mempertimbangkan tenaga maupun bahan baku, maka gambaran ini meningkat dalam jumlah yang besar.

Latihan operator yang sedikit, penataan yang kurang baik serta ruang gedung yang tidak cukup, dapat memperburuk masalah penanganan bahan-bahan dan mengarah kepada perubahan gerak dan berakibat. Tujuan yang paling penting haruslah dengan merancang metode-metode untuk memproduksi jumlah hasil produksi yang sama dengan energi material yang sedikit serta mengganti material maupun alat-alat dengan biaya lebih rendah atau mungkin lebih memproduksi barang lebih dari jumlah bahan yang sama. Meningkatkan produktivitas juga tergantung pada pemilihan bahan-bahan maupun daya guna secara optimal. Setiap material mempunyai harga dan kualitas sendiri yang pemilihan yang tepat akan mempengaruhi produktivitas.

## **h. Angkatan Kerja**

Salah satu area potensial tertinggi dalam peningkatan produktivitas adalah mengurangi jam kerja yang tidak efektif. Lamanya buruh bekerja, dan proporsi penempatan waktu yang produktif sangat tergantung kepada cara pengaturan, latihan, pengaturan dan motivasinya. Beberapa penyelidikan menunjukkan bahwa waktu yang produktif berkisar 25% sampai 30% sedangkan yang tidak produktif karena kejelekan manajemennya kadang-kadang mencapai 50% lebih dan sisanya disebabkan adanya pekerjaan yang sia-sia ataupun karena sikap pekerjaannya.

### **1) Struktur Waktu Kerja**

Analisa dan studi yang berhati-hati terhadap semua komponen dan penggunaan waktu yang tidak efektif menyebabkan manajemen dan pengawasan mampu mengurangi sebab-sebab utama dari kerugian waktu serta membantu merencanakan teknik-teknik peningkatan produktivitas bagi kepentingan individu atau kelompok pelaksanaan.

### **2) Peningkatan Efektifitas Dari Waktu Kerja**

Masalah berikutnya adalah cara melaksanakan teknik peningkatan produktivitas menggunakan manajemen, penambahan material, perencanaan dan organisasi kerja yang lebih baik, latihan dan pendidikan, kepuasan tugas serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas tenaga kerja maupun memanfaatkan cadangan-cadangan.

Kesempatan utama dalam meningkatkan produktivitas manusia terletak pada kemampuan individu sikap individu dalam bekerja serta manajemen maupun organisasi kerja dengan kata lain, dalam mengkaji produktivitas pekerja individual paling sedikit kita harus menjawab dari pertanyaan pokoknya: mampukah buruh bekerja lebih baik dan tertarikkah pekerja untuk bekerja lebih giat? Untuk menjawab kita harus mengecek dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi yang pertama sedikitnya meliputi:

- a) Tingkat pendidikan dan keahlian.
- b) Jenis teknologi dan hasil produksi.
- c) Kondisi kerja.
- d) Kesehatan, kemampuan fisik dan mental.

Kelompok kedua mencakup:

- a) Sikap (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas).
- b) Keaneka ragaman tugas.
- c) Sistem insentif (sistem upah dan bonus).
- d) Kepuasan kerja keamanan kerja.
- e) Kepastian pekerjaan.
- f) Perspektif dari ambisi dan promosi.

#### **i. Insentif (Perangsang)**

Yang paling penting, program peningkatan produktivitas yang berhasil itu ditandai dengan adanya andil yang luas dari keuangan dan tunjangan-tunjangan lain diseluruh organisasi. Setiap pembayaran kepada perorangan harus ditentukan oleh andilnya bagi produktivitas, sedangkan kenaikan pembayaran harus dianugerahkan terutama berdasarkan hasil produktivitas.

Untuk menjadi seorang motivator yang efektif pemberian bonus haruslah dihubungkan secara langsung dengan tujuan pencapaian melalui cara yang sederhana mungkin, sehingga penerima segera dapat mengetahui berapa rupiah yang dia peroleh dari upayanya. Bentuk pemberian bonus yang berorientasi pada penampilan adalah proyek pemberian bonus, dimana hasil kerja yang baik segera diberi hadiah dengan bonus yang sesuai. Hal tersebut lebih aktif dibandingkan menunggu berapa bulan tanpa pemberitahuan yang nyata sampai saat pemberian bonus diakhir tahun ketika suasana **semua menrima** akan membuang semua pengaruh motivasi selama tahun berjalan.

Penghargaan serta penggunaan motivator yang tepat akan menimbulkan suasana kondusif atau berakibat kepada produktivitas yang lebih tinggi. Semua itu mencakup sistem pemberian insentif dan usaha-usaha manambah kepuasab kerja melalui sarana yang beraneka macam. “

## **2. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KERJA**

Produktivitas kerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini dapat diimplementasikan interaksi antara karyawan (:pekerja) dan pelanggan yang mencakup (a) ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan; (b) penampilan

karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian; (c) kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan (Gaspersz, 2003:130). Berarti produktivitas yang baik dilihat dari persepsi pelanggan bukan dari persepsi perusahaan. Persepsi pelanggan terhadap produktivitas jasa merupakan penilaian total atas kebutuhan suatu produk yang dapat berupa barang ataupun jasa.

Harapan pelanggan merupakan keyakinan sebelum membeli produk yang akan dijadikan standar dalam menilai produktivitas produk tersebut. Harapan pelanggan dibentuk dari pengalaman masa lampau, dari mulut ke mulut, kebutuhan pribadi konsumen dan promosi perusahaan. Sikap merupakan orientasi yang relative berpengaruh terus-menerus dalam jangka waktu yang lama terhadap produk dan proses. Para peneliti mengetahui bahwa ukuran persepsi konsumen atas produktivitas jasa sesuai dengan paradigma adanya perbedaan antara harapan dengan persepsi terhadap produktivitas, tetapi mereka juga beranggapan bahwa produktivitas jasa dan kepuasan merupakan konsep yang berbeda. Seseorang yang dengan sadar terlibat dalam aktivitas organisasi biasanya mempunyai latar belakang atau motivasi tertentu. Menurut Maslow seperti yang dikutip (Supardi dan Anwar, 2004:52) berpendapat sebagai berikut: social need adalah tuntutan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang.

Menurut Hayes dan Abemathy (1980), dengan regas mengatakan sebagian besar tuduhan yang tidak adil ditunjukkan kepada para manajer yang sekarang dianggap tidak mempunyai dorongan kewiraswastaan dan wawasan teknologi yang luas (Timpe, 1999:3). Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi yang tinggi.

Menurut konsep sistem organisasi yang ideal, aktivitas atau pekerjaan suatu organisasi merupakan suatu kolektivitas sehingga dalam setiap penyelesaian rangkaian pekerjaan seorang karyawan dituntut untuk bekerja sama, saling terkait

dan tidak akan melepaskan diri dengan karyawan lain dalam organisasi itu. Dalam sebuah organisasi, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Dari uraian di atas menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Jika membicarakan masalah produktivitas muncullah situasi yang bertentangan karena belum adanya kesepakatan umum dari para ahli tentang maksud pengertian produktivitas serta kriterianya dalam mengikuti petunjuk-petunjuk produktivitas. Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input) Hasibuan (203:126).

Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja. Menurut Blunchor dan Kapustin yang dikutip oleh Sinungan (1987: 9), produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisiensi. Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang

muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (output). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Kedua pengertian produktivitas tersebut mengandung cara atau metode pengukuran tertentu yang secara praktek sukar dilakukan. Kesulitan-kesulitan itu dikarenakan, pertama karakteristik-karakteristik kepribadian individu bersifat kompleks, sedangkan yang kedua disebabkan masukan-masukan sumber daya bermacam-macam dan dalam proporsi yang berbeda-beda. Produktivitas kerja sebagai salah satu orientasi manajemen dewasa ini, keberadaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap produktivitas pada dasarnya dapat diklasifikasikan kedalam dua jenis, yaitu pertama faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung, dan kedua faktor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung.

#### **a. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas**

Tenaga kerja atau pegawai adalah manusia yang merupakan faktor produksi yang dinamis memiliki kemampuan berpikir dan motivasi kerja, apabila pihak manajemen perusahaan mampu meningkatkan motivasi mereka, maka produktivitas kerja akan meningkat. Ada pun faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu:

##### **1) Kemampuan**

adalah kecakapan yang dimiliki berdasarkan pengetahuan, lingkungan kerja yang menyenangkan akan menambah kemampuan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja merupakan bagian integral dari perencanaan pembangunan. Rencana pembangunan memuat berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan di seluruh sektor atau sub sektor. Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan membutuhkan tenaga kerja yang sesuai. Perencanaan tenaga kerja memuat perkiraan permintaan atau kebutuhan dan penawaran atau penyediaan tenaga kerja, serta kebijakan maupun program ketenagakerjaan yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan pembangunan.

Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan pada tahap perusahaan, lembaga pemerintah atau unit organisasi swasta lainnya. Perencanaan tenaga kerja seperti ini disebut perencanaan tenaga kerja mikro. Pemerintah biasanya juga membuat perencanaan tenaga kerja dalam cakupan wilayah tertentu maupun secara nasional. Jenis perencanaan tenaga kerja seperti itu dikenal sebagai perencanaan tenaga kerja makro, nasional atau perencanaan tenaga kerja regional.

Sistem perencanaan tenaga kerja menunjukkan kedudukan perencanaan tenaga kerja dalam kerangka perencanaan pembangunan secara keseluruhan. Perencanaan pembangunan yang disertai dengan data-data kependudukan dan informasi pasar kerja merupakan masukan utama dalam penyusunan perencanaan tenaga kerja. Hasil perencanaan tenaga kerja adalah berupa rencana tenaga kerja.

Dalam sistem perencanaan pembangunan yang melihat perencanaan tenaga kerja sebagai bagian integral dari perencanaan pembangunan, maka proses perencanaan tenaga kerja akan melibatkan instansi. Proses perencanaan tenaga kerja itu sendiri menunjukkan langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam pelaksanaan perencanaan tenaga kerja.

## **2) Sikap**

Sesuatu yang menyangkut perangai tenaga kerja yang banyak dihubungkan dengan moral, semangat kerja yang akan menghasilkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang psikologi industry adalah mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui.

Untuk mengetahui tentang pengertian kepuasan kerja ada beberapa pendapat sebagaimana hasil penelitian Herzberg, bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994: 71). Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193). Sedangkan Wexley dan Yulk (1977) yang disebut kepuasan kerja ialah perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan faktor sikap. Seperti dikemukakan oleh Tiffin (1964) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan (dalam As'ad, 2003: 104). Sejalan dengan itu, Martoyo (2000:142) kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Menurut Hulin (1966) gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Kenyataan lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan (As'ad, 2003:113).

Menurut Blum menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah: (a) faktor individual, meliputi: umur, kesehatan, watak dan harapan; (b) factor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja,

kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan; (c) faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, kelepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil. baik yang menyangkut pribadi maupun tugas (dalam As'ad, 2003:114). Ahli lain, Ghiselli dan Brown mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan (dalam As'ad, 2003:112-113) yaitu: pertama, kedudukan (posisi), umumnya ada anggapan bahwa orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan lebih puas daripada bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kedua, pangkat (golongan), pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaan. Ketiga, umur dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bias menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Keempat, jaminan financial dan jaminan sosial. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kelima, mutu pengawasan, hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting dalani arti menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari oiganisasi kerja (sense of belonging).

### **3) Situasi dan keadaan lingkungan**

Faktor ini menyangkut fasilitas dan keadaan dimana semua karyawan dapat bekerja dengan tenang serta sistim kompensasi yang ada.pertama, perbaikan terus menerus, yaitu upaya meningkatkan produktivitas kerja salah satu implementasinya ialah bahwa seluruh komponen harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat tetapi merupakan salah satu etos kerja yang

penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Suatu organisasi dituntut secara terus-menerus untuk melakukan perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal. Perubahan internal contohnya, yaitu: (a) perubahan strategi organisasi; (b) perubahan kebijakan tentang produk; (c) perubahan pemanfaatan teknologi; (d) perubahan dalam praktek-praktek sumber daya manusia sebagai akibat diterbitkannya perundang-undangan baru oleh pemerintah. Perubahan eksternal, meliputi: (a) perubahan yang terjadi dengan lambat atau evolusioner dan bersifat acak; (b) perubahan yang tinggi secara berlahan tetapi berkelompok; (c) perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat; dan (d) perubahan yang terjadi cepat, menyeluruh dan kontinyu. Kedua, peningkatan mutu hasil pekerjaan. Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi. Bagi manajemen, misalnya, perumusan strategi, penentuan kebijakan, dan proses pengambilan keputusan. Yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yaitu mutu laporan, mutu dokumen, mutu penyelenggaraan rapat, dan lain-lain. Ketiga, pemberdayaan sumberdaya manusia. Memberdayakan sumberdaya manusia mengandung kiat untuk: (a) mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam; (b) manusia mempunyai hak-hak yang asasi dan tidak ada manusia lain (termasuk manajemen) yang dibenarkan melanggar hak tersebut. Hak-hak tersebut yaitu hak menyatakan pendapat, hak berserikat, hak memperoleh pekerjaan yang layak, hak memperoleh imbalan yang wajar dan hak mendapat perlindungan; (c) penerapan gaya manajemen yang partisipasif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Dalam hal ini pimpinan mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Keempat, kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan. Kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan produktivitas kerja, antara lain: (a) ventilasi yang baik; (b) penerangan yang cukup; (c) tata ruang rapi dan perabot tersusun baik; (d) lingkungan kerja yang bersih; dan (e) lingkungan kerja yang bebas dari polusi udara. Kelima, umpan balik. Pelaksanaan tugas dan karier karyawan tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan,

dan penerapan sistem umpan balik yang objektif, rasional, baku, dan validitas yang tinggi. Objektif dalam arti didasarkan pada norma-norma yang telah disepakati bukan atas dasar emosi, senang atau tidak senang pada seseorang. rasional dalam arti dapat diterima oleh akal sehat. Jika seseorang harus dikenakan sanksi disiplin, status berat-ringannya disesuaikan dengan jenis pelanggarannya. Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan.

#### **4) Motivasi**

Setiap tenaga kerja perlu diberikan motivasi dalam usaha meningkatkan produktivitas. Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya. Supardi dan Anwar (2004:47) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatankegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Siagian (2002:255), menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Menurut Heidjachman dan Husnan (2003:197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Untuk membangun produktivitas dan motivasi pekerja ada dua hal yang harus dilakukan: pertama, carilah pembayaran pekerjaan individual seseorang; dan kedua, bantu mereka mencapai pembayaran untuk setiap tugas tambahan yang diberikan sehingga baik kebutuhan instansi maupun individu tercapai (Timpe, 1999: 61).

Menurut Hasibuan (2003:92) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti 'dorongan atau daya penggerak'. Motivasi ini hanya diberikan

kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya, bawahan sebetulnya mampu akan tetapi malas mengerjakannya, memberikan penghargaan dan kepuasan kerja. sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi, namun ada beberapa yang cukup menonjol adalah antara lain sebagai berikut: Teori Maslow, mengenai tingkatan dasar manusia yaitu: (a) kebutuhan fisiologi dasar, (b) keselamatan dan keamanan, (c) cinta/kasih sayang, (d) penghargaan, (e) aktualisasi diri (self actualization). Menggarisbawahi pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa bergabungnya seseorang dalam organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk mencukupi kebutuhannya. Suasana batin (:psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau gairah keija yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

### **5) Upah**

Upah atau gaji minimum yang tidak sesuai dengan peraturan pemerintah dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. upah yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan. Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem upah, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Mark dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik. Kedua teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa ini selalu berada diantara dua sistem tersebut. Berarti bahwa tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Yang perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan seyogianya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan). Besarnya tingkat upah

untuk masing-masing perusahaan adalah berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan perusahaan, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, peranan perusahaan, serikat buruh, besar kecilnya resiko pekerjaan, campur tangan pemerintah, dan biaya hidup. Dilihat dari sistemnya pembelian upah dapat dibedakan atas prestasi kerja, lama kerja, senioritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah borongan

## **6) Tingkat pendidikan**

Latar belakang pendidikan dan latihan dari tenaga kerja akan mempengaruhi produktivitas, karenanya perlu diadakan peningkatan pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja. Pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu investasi di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari tenaga kerja. Oleh karena itu pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi perusahaan. Pentingnya pendidikan dan latihan disamping berkaitan dengan berbagai dinamika (perubahan) yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, seperti perubahan produksi, teknologi, dan tenaga kerja, juga berkaitan dengan manfaat yang dapat dirasakannya. Manfaat tersebut antara lain: meningkatnya produktivitas perusahaan, moral dan disiplin kerja, memudahkan pengawasan, dan menstabilkan tenaga kerja. Agar penyelenggaraan pendidikan dan latihan berhasil secara efektif dan efisien, maka ada 5 (lima) hal yang harus di pahami, yaitu 1) adanya perbedaan individual, 2) berhubungan dengan analisa pekerjaan, 3) motivasi, 4) pemilihan peserta didik, dan 5) pemilihan metode yang tepat. Pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja dapat diklasifikasikan kepada dua kelompok, pertama, yakni pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja operasional, kedua, pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja yang menduduki jabatan manajerial. Untuk masing-masing kelompok tenaga kerja tersebut diperlukan metode pendidikan yang berbeda satu sama lain

## **7) Perjanjian kerja**

merupakan alat yang menjamin hak dan kewajiban karyawan. Sebaiknya ada unsur-unsur peningkatan produktivitas kerja.

### 8) Penerapan teknologi

Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi produktivitas, karena itu penerapan teknologi harus berorientasi mempertahankan produktivitas. “

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa yang dimaksud dengan produktivitas?
2. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja?
3. Apa ukuran-ukuran penilaian kinerja?
4. Bagaimana strategi meningkatkan produktivitas kerja?
5. Apa yang dimaksud dengan Manajemen Perubahan

### D. DAFTAR PUSTAKA

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Alfabeta.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. PT. Bumi Aksara
- Husein Umar. *“Riset Sumber Daya manusia”*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma'arif. *“Manajemen Kinerja SDM”*. PT. Penerbit IPB Press.
- Budi Rismaya. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan (Studi Kasus pada CV Mitra Bersama Lestari Tahun 2014). *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol. 1. No. 1. Thn. 2015 . ISSN 2528-0597.  
<http://repository.ubpkarawang.ac.id/files/disk1/2/123--budirismay-93-1-factory-s.pdf>
- Desi Rahmawati. *“ Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pr Fajar Berlian Tulungagung”*. *Jurnal Universitas Tulungagung BONOROWO* Vol. 1.No.1 Thn. 2013. <http://jurnal-unita.org/index.php/bonorowo/article/view/6/6>.

## **PERTEMUAN 17**

### **SISTEM INFORMASI SDM**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai sistem informasi SDM, mahasiswa mampu Menyusun Dan Memodifikasi Sistem Informasi SDM

#### **B. URAIAN MATERI**

Dewasa ini perkembangan teknologi informasi sudah sedemikian pesat. Perkembangan yang pesat tidak hanya teknologi perangkat keras dan perangkat lunak saja, tetapi metode komputasi juga ikut berkembang. Setiap organisasi khususnya perusahaan memerlukan data yang bersifat riil dari setiap tingkatan manajemennya. Data tersebut disusun dan dikelola dalam sebuah sistem informasi. Salah satu sistem informasi terpenting pada perusahaan adalah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia/Human Resources Information System (SISDM/HRIS). Setiap perusahaan besar pastilah memiliki sistem informasi sumber daya manusia (human resource information system).

Sistem sumber daya manusia membantu bisnis dalam mengembangkan susunan kebutuhan kepegawaian, mengidentifikasi potensi-potensi karyawan baru, menyimpan arsip karyawan, menjejaki pelatihan, keterampilan, dan prestasi kerja karyawan, dan membantu para manajer mengembangkan rencana yang sesuai dengan kompensasi dan pengembangan karir karyawan. Sistem perusahaan dapat membantu bisnis untuk mengkoordinasi susunan kepegawaian mereka dengan aktivitas produksi dan penjualan dan sumber daya keuangan. Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara satuan kerja perusahaan. Sistem informasi sumber daya manusia mendukung aktivitas misalnya mengidentifikasi potensi-potensi karyawan, memelihara catatan lengkap, atas tiap karyawan, dan menciptakan program untuk mengembangkan talenta dan keterampilan karyawan.

#### **1. Pengertian Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS)**

Sistem Informasi Manusia Sumber Daya Manusia (HRIS) merupakan sebuah bentuk interseksi/pertemuan antara bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan teknologi informasi. Sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) atau *human resources information system* (HRIS) adalah program

aplikasi komputer yang mengorganisir tata kelola dan tata laksana manajemen sumber daya manusia di perusahaan guna mendukung proses pengambilan keputusan atau biasa disebut dengan *decision support system* dengan menyediakan berbagai informasi yang diperlukan.

Sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan/*enterprise resource planning* (ERP). Secara keseluruhan sistem ERP bertujuan mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basis data yang bersifat universal. Keterkaitan dari modul kalkulasi finansial dan modul MSDM melalui satu basisdata yang sama merupakan hal yang sangat penting yang membedakannya dengan bentuk aplikasi lain yang pernah dibuat sebelumnya, menjadikan aplikasi ini lebih fleksibel namun juga lebih kaku dengan aturan-aturannya.

Dalam Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua tujuan utama dalam organisasi antara lain: Untuk meningkatkan efisiensi, dimana data karyawan dan aktivitas sumber daya manusia digabungkan menjadi satu agar supaya lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Ditinjau dari manfaatnya sistem informasi sumber daya manusia mempunyai manfaat dalam organisasi yaitu otomatis dalam sistem penggajian dan aktivitas tunjangan. Dengan sistem informasi sumber daya manusia, catatan waktu karyawan dimasukkan dalam sistem, dan pengurangan yang sesuai dan penyesuaian karyawan lainnya akan tercermin dalam pengecekan gaji terakhir. Untuk dapat merancang dan menghasilkan suatu sistem informasi sumber daya manusia ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain: Informasi apa yang tersedia dan informasi apa yang dibutuhkan mengenai orang-orang dalam organisasi? Apa kegunaan informasi tersebut? Siapa yang membutuhkan informasi tersebut? Serta kapan dan seberapa sering informasi tersebut dibutuhkan?

Selanjutnya kegunaan sistem informasi sumber daya manusia dapat digunakan pada Perencanaan dan analisis sumber daya manusia (SDM) Kesetaraan dan pekerjaan Kepegawaian Pengembangan SDM Kompetensi dan tunjangan Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Hubungan karyawan dan

buruh Peningkatan secara dramatis dalam penggunaan internet telah membangkitkan, baik kemungkinan maupun kekhawatiran professional sumber daya manusia, terutama ketika membangun intranet dan ekstranet. Internet adalah sebuah jaringan organisasional yang beroperasi melalui internet. Sedangkan entranet adalah jaringan terhubung dengan internet yang memberikan karyawan akses pada informasi yang disediakan oleh eksternal diantaranya Papan Buletin, Akses Data, Swalayan Karyawan dan Hubungan yang diperpanjang.

Dalam suatu perusahaan, untuk mengambil suatu keputusan Manajer harus memenuhi Karakteristik informasi yang dipersiapkan dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah:

a. Timely (tepat waktu)

Informasi yang disajikan kepada pemakai harus dilakukandengan baik atau benar dan harus up to date, serta diterapkan pada waktuyang layak dan tepat waktu.

b. Accurate (akurat)

Informasi yang dibutuhkan oleh pemakai harus memenuhi tingkatakurasi atau ketepatan yang tinggi, bebas dari pengertian yang menyesatkan,kesalahan material dan dapat diandalkan oleh pemakainya.

c. Concise (ringkas)

Manajer dapat menyerap banyak informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu.

d. Relevant (relevan)

Manajer haruslah mendapatkan hanya informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu.

e. Complete (lengkap)

Manajer harus mendapatkan informasi yang lengkap dan tidak terpotong-potong.

## **2. Fungsi Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Penempatannya**

Fungsi sumber daya manusia memiliki empat kegiatan utama yaitu:

a. Perekrutan dan Penerimaan (*Recruiting and Hiring*). “

Sumber daya manusia membantu menerima pegawai baru ke dalam perusahaan. Sumber daya manusia selalu mengikuti perkembangan terakhir

dalam peraturan pemerintah yang mempengaruhi praktek kepegawaian dan menasehati manajemen untuk menentukan kebijakan yang sesuai.

b. Pendidikan dan Pelatihan.

Selama periode kepegawaian seseorang, sumber daya manusia dapat mengatur berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja pegawai.

c. Manajemen Data.

Sumber daya manusia menyimpan *database* yang berhubungan dengan pegawai dan memproses data tersebut untuk memenuhi kebutuhan informasi pemakai.

d. Penghentian dan Administrasi Tunjangan.

Selama seseorang diperkerjakan oleh perusahaan mereka menerima paket tunjangan. Setelah penghentian, sumber daya manusia mengurus program pensiun perusahaan bagi mantan pegawai yang berhak. “

### 3. Fungsi Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan departemen atau divisi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan atas kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia seperti perekrutan, penerimaan, pendidikan, pelatihan, manajemen data, penghentian, dan administrasi tunjangan. Sumber daya manusia adalah faktor produksi yang kompleks apabila dibandingkan dengan factor produksi lainnya. Manusia memiliki, kemauan, keinginan, cita-cita, dan emosi. Tidaklah demikian dengan sumber daya lainnya.

Menurut Cherrington (1995: 11), fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

a. Staffing/Employment

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari

spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. Performance Evaluation

Sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. Compensation (kompensasi)

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

d. Training and Development Departemen

Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta

mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. Employee Relations

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. Safety and Health

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. Personnel Research

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja.

#### 4. Komponen Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Komponen sistem informasi sumber daya manusia terdiri dari sistem input dan output sumber daya manusia, serta database sumber daya manusia.

a. *Sistem Input sumber daya manusia*

Sistem ini terdiri dari tiga bagian yaitu dua bagian untuk mendapatkan data internal dan satu bagian untuk mendapatkan data eksternal.

b. Sumber data internal

Sumber ini dapat terdiri dari dua bagian yaitu :

1) Data keuangan yang dapat diambil dari basis data akuntansi.

Sistem SIA (Sistem Informasi Akuntansi) menyediakan data akuntansi bagi HRIS sehingga database berisi gambaran yang lengkap dari sumber daya personil baik keuangan maupun non keuangan.

2) Data sumber daya manusia non-keuangan dapat diperoleh melalui penelitian SDM.

Sistem penelitian sumber daya manusia berfungsi untuk mengumpulkan data melalui proyek penelitian khusus.

c. Sumber data eksternal

Sumber eksternal disebut dengan *human resource intelligent data*. Sistem ini mengumpulkan data yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari lingkungan luar perusahaan. Elemen lingkungan yang menyediakan data ini meliputi pemerintah, pemasok, serikat pekerja, masyarakat global, masyarakat keuangan dan Pesaing. “

1) Pemerintah.

Pemerintah menyediakan data dan informasi yang membantu perusahaan mengikuti berbagai peraturan ketenagakerjaan.

## 2) Pemasok.

Pemasok mencakup perusahaan seperti perusahaan asuransi, yang memberikan tunjangan pegawai, dan lembaga penempatan lulusan universitas serta agen tenaga kerja yang berfungsi sebagai sumber pegawai baru. Para pemasok ini menyediakan data dan informasi yang memungkinkan perusahaan melaksanakan fungsi perekrutan dan penerimaan.

## 3) Serikat Pekerja.

Serikat pekerja memberikan data dan informasi yang digunakan dalam mengatur kontrak kerja antara serikat pekerja dan perusahaan. Data serikat pekerja yang dibutuhkan misalnya kontrak-kontrak kerja dengan serikat pekerja. Data pemerintah berupa aturan-aturan pemerintah tentang ketenagakerjaan misalnya upah minimum regional dan tunjangan hari raya.

## 4) Masyarakat Global.

Masyarakat global menyediakan informasi yang menjelaskan sumber daya lokal seperti perumahan, pendidikan, dan rekreasi. Informasi ini digunakan untuk merekrut pegawai dalam skala lokal, nasional dan internasional, dan untuk mengintegrasikan pegawai yang ada ke dalam komunitas lokalnya.

## 5) Masyarakat Keuangan.

Masyarakat keuangan memberikan data dan informasi ekonomi yang digunakan dalam perencanaan personal.

## 6) Pesaing.

Dalam industri tertentu yang memerlukan pengetahuan dan keahlian yang sangat khusus, seperti industri komputer, sering terjadi perpindahan pegawai dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Beberapa perusahaan memandang pesaing mereka sebagai sumber pegawai baru yang baik, dan mengumpulkan informasi mengenai praktek personalia pesaing, dan mungkin informasi perorangan yang berpotensi untuk direkrut.

### d. Sistem output sumber daya manusia

#### 1) Bentuk dasar Output

Pemakai HRIS biasanya menerima output dalam bentuk laporan periodik dan jawaban atas *database queries*. Model matematika digunakan dalam beberapa hal, dan ada yang menggunakan sistem pakar.

## 2) Perangkat lunak HRIS

Perangkat lunak sistem output yang digunakan oleh perusahaan HRSP kadang berbentuk siap pakai (*Prewritten*) yang dibeli dari pemasok perangkat lunak, atau kadang dikembangkan sendiri oleh perusahaan. Lebih banyak perangkat lunak pesanan (*custom*) yang dikembangkan bersama oleh sumber daya manusia dan jasa informasi daripada oleh SDM atau jasa informasi sendiri, dan tampaknya sedikit yang diproduksi oleh perusahaan luar.

Enam macam kelompok *output* dapat dihasilkan oleh sistem informasi sumber daya manusia, yaitu; “

- 1) Informasi-informasi tentang perencanaan tenaga kerja, merupakan yang dibutuhkan oleh para menejer atas untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang. Informasi ini meliputi informasi untuk analisis perputaran tenaga kerja dan perencanaan tenaga kerja itu sendiri.
- 2) Informasi tentang pengadaan tenaga kerja atau rekrutmen merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk pengadaan tenaga kerja secara eksternal dan internal. Informasi ini diantaranya adalah informasi pasar tenaga kerja, penjadwalan wawancara, perekrutan, dan analisis rekrutmen.
- 3) Informasi-informasi tentang pengelolaan tenaga kerja, merupakan informasi yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya manusia didalam organisasi. Informasi-informasi meliputi informasi-informasi pelatihan, penilaian atau evaluasi kerja, evaluasi keahlian, karier, relokasi jabatan, suksesi, kedisiplinan.
- 4) Informasi-informasi tentang kompensasi meliputi informasi tentang penggajian dan kompensasinya yang meliputi kehadiran dan jam kerja, perhitungan gaji dan bonus, analisis kompensasi dan perencanaan kompensasi.
- 5) Informasi-informasi tentang *benefit* yang diterima oleh karyawan. Benefit berbeda dengan kompensasi. Kompensasi lebih insentif yang dihubungkan

dengan kinerja karyawannya, sedangkan *benefit* lebih ke manfaat tambahan yang diterima karyawan seperti dana pensiun.

- 6) Informasi-informasi tentang lingkungan kerja. Informasi ini berhubungan dengan keluhan-keluhan, kecelakaan selama kerja, kesehatan karyawan dan lingkungan kerjanya. Berbagai aplikasi ini membuat HRIS tetap berjalan, pelaporan kebijakan dan praktek personalia perusahaan kepada pemerintah.

#### e. Database Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

##### 1) Isi database

HRIS dapat berisi data yang menjelaskan tidak hanya pegawai, tetapi juga organisasi dan perorangan di lingkungan perusahaan. Elemen-elemen lingkungan mempengaruhi sumber daya manusia dalam beberapa cara :

- a) Data pegawai, kebanyakan database berisi data yang berhubungan dengan pegawai perusahaan yang ada.
- b) Data non-pegawai,

##### 2) Lokasi database

Dalam perusahaan HRSP, sebagian besar database HRIS ditempatkan pada komputer sentral perusahaan, tetapi yang lain berada di SDM, pada divisi operasi lain, dan diluar pusat pelayanan.

##### 3) Perangkat lunak manajemen

Unit HRIS telah menerapkan sistem manajemen database (DMBS) untuk mengelola database HRIS mereka.

##### 4) Database

Data dimasukkan ke dalam database dari beberap sumber.

### 5. Proses Dalam Pengolahan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia tidak terjadi pada lingkungan yang statis, tapi pada lingkungan yang selalu berubah. Karena itu proses pengolahan sumber daya manusia di perusahaan tidak pernah berhenti demi mendapatkan sumber daya yang sesuai dengan waktu dan tugas yang ahrus dipikulnya. Bebrapa proses yang dilakukan dalam mengolah sumber daya manusia adalah :

#### a. Perencanaan SDM“

Aktivitas ini dimaksudkan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang selalu sesuai dengan kebutuhan. Tujuan ini dilakukan dengan melakukan

analisis terhadap informasi yang berkaitan dengan SDM yang ada di perusahaan saat ini seperti :

- 1) Informasi keahlian yang dimiliki dan yang diperlukan, lowongan pekerjaan yang ada dan rencana penambahan atau pengurangan karyawan di bagian tertentu.
- 2) Informasi tentang lingkungan seperti informasi tentang pasar tenaga kerja.

b. Penerimaan

Aktivitas ini berkaitan dengan masalah pengadaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan. Pencarian SDM biasanya dilakukan melalui Koran, internet, penyalur tenaga kerja, dari mulut ke mulut dan mencari ke kampus-kampus.

c. Pemilihan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengevaluasi informasi yang diperoleh dari formulir pendaftaran atau lamaran yang diterima, interview, berbagai macam tes, seperti tes IQ dan EQ dan lain bentuk informasi yang dianggap perlu oleh manajemen SDM dalam penyeleksian untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

d. Sosialisasi

Aktivitas ini dilakukan untuk membantu SDM yang baru diterima agar secara harus dapat beradaptasi dengan lingkungan intern organisasi. SDM baru tersebut diperkenalkan dengan rekan-rekan barunya serta tanggung jawab yang diembannya.

e. Pelatihan dan pengembangan

Aktivitas pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja SDM saat ini agar mampu melaksanakan tugas yang diberikannya secara efektif dan efisien, sedangkan program pengembangannya dimaksudkan untuk mempromosikan SDM tersebut.

f. Penilaian kerja

Aktivitas ini dilakukan dengan membandingkan antara kinerja secara individu/organisasi/sub organisasi dengan standar yang telah ditentukan.

g. Promosi, mutasi, penurunan pangkat, pemecatan

Aktivitas ini mencerminkan nilai SDM tertentu bagi organisasi perusahaan. SDM yang menunjukkan kinerja yang baik akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi atau ditingkatkan keahliannya sedangkan SDM yang memiliki kinerja

rendah akan diturunkan pangkatnya, dipindahkan ke posisi yang kurang penting atau dipecat. “

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan apa yang dimaksud Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS)!
2. Bagaimanakah fungsi Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS) ?
3. Apa saja komponen Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS) ?

### D. DAFTAR PUSTAKA

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Alfabeta.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. PT. Bumi Aksara
- Husein Umar.” *Riset Sumber Daya manusia*”. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma’arif. *“Manajemen Kinerja SDM”*. PT. Penerbit IPB Press.
- Jimmy Rusjiana. *“Pengaruh Sistem Informasi Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Rabbani Bandung”*. Jurnal Computech & Bisnis, Vol. 10, No. 1, Thn. 2016. ISSN 2442-4943. <http://www.jurnal.stmik-mi.ac.id/index.php/jcb/article/viewFile/142/166>.
- S Mia Lasmaya. *“Pengaruh Sistem Informasi SDM, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”*. Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Entrepreneurship. Vol. 10. No. 1. Thn. 2016. ISSN: 2443-0633. <http://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/133>

## **PERTEMUAN 18**

### **PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini yang menjelaskan mengenai sistem pemutusan hubungan kerja, mahasiswa mampu memperkirakan PHK dan merumuskan Prosedur PHK.

#### **B. URAIAN MATERI**

##### **1. JENIS-JENIS PHK**

###### **a. Permasalahan Hukum Yuridis dalam Hubungan Kerja**

Hubungan kerja pada masa sekarang ini secara umum disebut hubungan kerja yang fleksibel, dalam arti hubungan kerja yang terjadi dewasa ini tidak memberikan jaminan kepastian apakah seseorang dapat bekerja secara terus menerus dan hal-hal lain yang berkaitan dengan haknya. Fleksibilitas bisa selalu terikat pada jam kerja yang ditentukan pemberi kerja, juga ditentukan oleh pekerja itu sendiri.

Pengertian atau definisi outsourcing dalam hubungan kerja tidak di temukan dalam pasal 64 Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis. Kesimpulannya outsourcing adalah hubungan kerja yang fleksibel yang berdasarkan pengiriman atau peminjaman pekerja. Meskipun pekerja tidak mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan pengguna, akan tetapi Undang-Undang sebenarnya mengatur perlindungan dan syarat-syarat kerja bagi pekerja dari perusahaan penyedia jasa berstatus pekerja di perusahaan pengguna. (Pasal 65 Ayat (4) UU 13/2003)

Tidak adanya jaminan kepastian seseorang dapat bekerja secara terus menerus dalam hubungan kerja yang dilakukan secara “*outsourcing*” timbul karena hubungan kerja menyangkut tiga pihak, yaitu perusahaan pengguna, perusahaan penyedia jasa, dan pekerja. Model kontrak outsourcing berpeluang memunculkan sengketa perburuhan, hal ini terjadi karena Indonesia belum memiliki perangkat hukum yang khusus mengatur mengenai status pekerja dari perusahaan penyedia jasa. Konflik hubungan kerja ini bahkan terus berlanjut hingga terjadi perselisihan hubungan industrial yang dibawa hingga tingkat kasasi. Pada umumnya dalam beberapa kasus,

pengadilan tidak dalam memenangkan pekerja outsourcing yang meminta dipekerjakan kembali di perusahaan pengguna maupun apabila diputus hubungan kerjanya dilakukan prosedur PHK seperti yang diatur dalam Undang-Undang karena pada dasarnya secara hukum hubungan kerja yang terjadi adalah antara perusahaan penyedia jasa dengan pekerja, bukan dengan perusahaan pengguna.

Permasalahan lain dalam hubungan hukum berupa hubungan kerja adalah mengenai sanksi. UU No. 13/2003 “tidak memuat mengenai sanksi terhadap pelanggaran ketentuan pasal-pasal yang mengatur mengenai perjanjian kerja. Hal ini secara yuridis didasari amat rawan bagi pekerja untuk menuntut hak-haknya secara hukum, apabila terjadi pelanggaran terhadap ketentuan perjanjian kerja dalam undang-undang tersebut. Oleh karenanya wajar apabila terjadi pekerja yang bekerja terus-menerus dengan system kontrak yang di perbaharui, atau bahkan kemudian dialihkan menjadi pekerja outsourcing yang konsekuensi sanksi hukumnya lebih mudah dihindari oleh perusahaan pengguna. “

#### **b. Dasar Hukum Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan Hubungan Kerja pada Perusahaan Swasta pada mulanya diatur dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 1964 tentang Pemutusan Hubungan Kerja, Undang-Undang yang dicabut oleh Undang-Undang No “13 Tahun 2003. Sehingga sebelum tahun 2004 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial yang menggantikan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964 Tentang PHK.

Undang-Undang“No.12 Tahun 1964 hanya mengatur masalah pemutusan hubungan kerja yang diatur di dalam Undang-Undang tersebut meliputi pemutusan hubungan kerja pada antara lain:

- 1) Badan usaha yang berbadan hukum atau tidak;
- 2) Badan usaha milik perseorangan atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara;
- 3) Usaha-Usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan memperkerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain. “

Dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 1964 disebutkan setiap PHK yang terjadi harus mendapatkan izin dari P\$D untuk PHK perorangan dan P\$P untuk

PHK missal. Sedangkan dalam Undang-Undang No.13 Tahun 2003 masyarakat “PHK setelah adanya penetapan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. “

### **c. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja antara perusahaan dengan pekerja yang terjadi karena “suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban.

### **d. Ketentuan PHK Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003**

Pasal 153 ayat 1 undang-undang no. 13 tahun 2003 menyebutkan pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan:

- 1) Pekerja/buruh berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus-menerus,
- 2) Pekerja/buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku,
- 3) Pekerja/buruh menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya,
- 4) Pekerja/buruh Menikah,
- 5) Pekerja/buruh Perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya,
- 6) Pekerja/buruh Mempunyai pertalian darah atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya dalam satu perusahaan, atau perjanjian kerja bersama,
- 7) Pekerja/buruh mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja/serikat buruh, pekerja/buruh melakukan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh diluar jam kerja, atau didalam jam kerja atau kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja,
- 8) “Pekerja/buruh yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan,
- 9) Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan,
- 10) Pekerja/buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dipastikan.

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan dengan alasan sebagaimana dimaksud di atas batal demi hukum dan pengusaha wajib“ memperkerjakan kembali pekerja/buruh yang bersangkutan.(Husni,2010)

#### **e. Jenis-jenis PHK**

Dalam literatur Hukum Perburuhan/Ketenagakerjaan dikenal ada beberapa jenis PHK, yaitu:

##### **1) pemutusan hubungan kerja oleh pengusaha**

Pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut:

- a) Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan atau uang milik perusahaan;
- b) Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan;
- c) Mabuk, meminum-minuman keras yang memabukkan memakai dan atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja;
- d) Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja;
- e) Menyerang, menganiaya, mengancam atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja; “
- f) Membujuk “teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;
- g) Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan“ kerugian bagi perusahaan;
- h) Dengan “ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja;
- i) Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara;atau
- j) Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih (Pasal 158 ayat 1 Undang-undang No. 13 Tahun 2003).

Kesalahan berat dimaksud harus didukung dengan bukti sebagai berikut: “

- a) Pekerja atau “buruh tertangkap tangan;
- b) Ada pengakuan dari pekerja/buruh yang bersangkutan
- c) Bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh pihak yang berwenang di perusahaan yang bersangkutan dan didukung oleh sekurang-kurangnya 2 (dua) orang saksi. “

## 2) Pemutusan hubungan kerja oleh buruh/kerja

“Pekerja/buruh dapat mengajukan permohonan pemutusan hubungan kerja kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial dalam hal pengusaha melakukan perbuatan sebagai berikut:

- a) Menganiaya, menghina secara kasar atau mengancam pekerja/buruh
- b) Membujuk dan atau menyuruh pekerja/buruh untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;
- c) Tidak membayar upah tepat pada waktu yang telah ditentukan selama 3 (tiga) bulan berturut-turut atau lebih;
- d) Tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada pekerja/buruh;
- e) Memerintahkan pekerja/buruh untuk melaksanakan pekerjaan di luar yang diperjanjikan; atau
- f) Memberikan pekerjaan yang membahayakan jiwa, keselamatan, kesehatan, dan kesusilaan pekerja/buruh sedangkan pekerjaan tersebut tidak dicantumkan pada perjanjian kerja (Pasal 169 ayat 1)

Pekerja dapat mengakhiri hubungan kerja dengan melakukan pengunduran diri atas kemauan sendiri tanpa perlu meminta penetapan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Pekerja/buruh yang mengundurkan diri sebagaimana dimaksud di atas harus memenuhi syarat:

- a) Mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 hari sebelum tanggal“ dimulai pengunduran diri;
- b) Tidak terikat dalam ikatan dinas;
- c) Tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri.

## 3) Hubungan kerja putus demi hukum

Selain pemutusan kerja oleh pengusaha, “ pekerja/“buruh, hubungan kerja juga dapat putus/berakhir demi hukum, artinya hubungan kerja tersebut harus putus dengan sendirinya dan kepada pekerja/“buruh, pengusaha tidak

perlu mendapatkan penetapan PHK dari lembaga yang berwenang sebagaimana diatur dalam Pasal 154 Undang-Undang No. 13 tahun 2003, sebagai berikut :

- a) Pekerja/buruh masih dalam masa percobaan kerja, bila mana telah dipersyaratkan secara tertulis sebelumnya;
- b) Pekerja/buruh mengajukan permintaan pengunduran diri, secara tertulis atas kemauan sendiri tanpa ada indikasi adanya tekanan dari pengusaha, berakhirnya hubungan kerja sesuai dengan perjanjian kerja waktu tertentu untuk pertama kali;
- c) Pekerja/buruh mencapai usia pensiun sesuai dengan ketentuan dalam “perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perundang-undangan; atau
- d) Pekerja/buruh meninggal dunia.

#### **4) Pemutusan hubungan kerja oleh pengadilan**

Yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja oleh pengadilan ialah pemutusan hubungan kerja oleh pengadilan perdata atas permintaan yang bersangkutan (majikan/buruh) berdasarkan alasan penting. Alasan yang penting adalah disamping alasan mendesak juga karena perubahan keadaan pribadi atau kekayaan pemohon atau perubahan pemohon atau perubahan keadaan di mana pekerjaan yang dilakukan sedemikian rupa sifatnya, sehingga adalah layak untuk memutuskan hubungan kerja. (Husni 2010) “

## **2. PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA**

### **a. Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemberhentian “Hubungan Kerja (PHK) oleh perusahaan harus dilakukan dengan baik dan sesuai dengan regulasi pemerintah yang berlaku. Terkadang pemberhentian terjadi akibat konflik yang tak terselesaikan maka menurut “Rahardjo (2013) “pemecatan secara terpaksa harus sesuai dengan prosedur sebagai berikut:

- 1) Musyawarah karyawan dengan pemimpin perusahaan
- 2) Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
- 3) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan“ dan wakil dari P4P

- 4) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan wakil dari P4P
- 5) Pemutusan hubungan berdasarkan Keputusan pengadilan Negeri

Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja menurut UU No. 13 Tahun 2003:

- 1) Pengusaha, Pekerja/buruh, serikat pekerja/serikat buruh, dan pemerintah, dengan segala upaya harus mengusahakan agar jangan terjadi pemutusan hubungan kerja (Pasal 151 ayat 1)
- 2) Dalam hal segala upaya telah dilakukan, tetapi pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka maksud pemutusan hubungan kerja wajib dirundingkan oleh pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh atau dengan pekerja/buruh apabila pekerja/buruh yang bersangkutan tidak menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh. (Pasal 151 Ayat 1)
- 3) Jika perundingan berhasil, buat persetujuan bersama
- 4) Jika tidak berhasil, pengusaha mengajukan permohonan penetapan secara tertulis disertai dasar dan alasan-alasannya kepada pengadilan hubungan industrial (Pasal 151 Ayat 3 dan Pasal 152 Ayat 1)
- 5) Selama putusan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial belum ditetapkan, baik pengusaha maupun pekerja/buruh harus tetap melaksanakan segala kewajibannya (Pasal 155 Ayat 2)
- 6) Pengusaha dapat melakukan penyimpangan terhadap ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berupa tindakan skorsing kepada pekerja/buruh yang sedang dalam proses pemutusan hubungan kerja dengan tetap wajib membayar upah beserta hak-hak lainnya yang biasa diterima pekerja/buruh (Pasal 155 ayat 3) “

#### **b. Kompensasi bagi pekerja yang di PHK**

Bila seorang pekerja di PHK ada 4 komponen yang dipakai sebagai kompensasi PHK, yaitu:

- 1) Uang pesangon, yaitu pemberian berupa uang dari pengusaha kepada pekerja sebagai akibat adanya PHK.
- 2) Uang Penghargaan Masa Kerja (UPKM), adalah pemberian uang dari pengusaha kepada pekerja sebagai penghargaan berdasarkan masa kerja akibat adanya PHK.

- 3) Uang Ganti Kerugian, adalah pemberian berupa uang dari pengusaha kepada pekerja/buruh sebagai ganti istirahat tahunan, istirahat panjang, biaya perjalanan pulang tempat dimana pekerja diterima bekerja, fasilitas pengobatan, dan fasilitas perumahan.
- 4) Uang Pisah, adalah pemberian berupa uang dari pengusaha kepada pekerja/buruh atas pengunduran diri secara baik-baik dan mengikuti prosedur sesuai ketentuan yaitu ditujukan secara tertulis 30 hari sebelum tanggal pengunduran diri yang besar nilainya berdasarkan kesepakatan antara pengusaha dan pekerja. “

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa yang dimaksud Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)?
2. Bagaimana ketentuan PHK menurut Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan?
3. Apa saja Jenis-jenis Pemutusan Hubungan Kerja?
4. Bagaimana Proses Pemutusan Hubungan Kerja?
5. Apa saja kompensasi yang didapatkan oleh pekerja/buruh yang di PHK

### D. DAFTAR PUSTAKA

- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, *“Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif”*, Gajah Mada University Press.
- Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Bumi Aksara.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi., *“Manajemen Sumber Daya Perusahaan”*, PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Alfabeta.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. PT. Bumi Aksara
- Husein Umar.” *Riset Sumber Daya manusia*”. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma’arif. *“Manajemen Kinerja SDM”*. PT. Penerbit IPB Press.
- Erni Dwita Silambi. *“Pemutusan Hubungan Kerja Ditinjau dari Segi Hukum (Studi Kasus PT.Medco Lestari Papua)”*. Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial Unmus. Thn 2014. <https://www.neliti.com/publications/42654/pemutusan-hubungan-kerja-ditinjau-dari-segi-hukum-studi-kasus-ptmedco-lestari-pa>
- Sudiby Aji Narendra Buwana. Mario Septian Adi Putra. *“Implementasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Terhadap Pekerja Status Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Pada PT X Di Kota Malang”*. Jurnal Studi Manajemen.

Vol.9.                      No                      2.                      Thn.                      2015.

[http://journal.trunojoyo.ac.id/kompetensi/article/download/1628/1379.](http://journal.trunojoyo.ac.id/kompetensi/article/download/1628/1379)

## GLOSARIUM

**Akuisisi**, yaitu adalah “pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain atau oleh kelompok investor“

**Chatting**, yaitu berbicara atau percakapan melalui tulisan

*Manufacturing* atau **Manufaktur** berasal dari bahasa Latin, *manus* ( tangan ) dan *factus* ( membuat ) sehingga dapat diartikan membuat dengan tangan atau manual. Modern manufaktur dapat di artikan sebagai pengerjaan secara otomatis dan mesinnya di kontrol komputer dengan pengawasan manual.

**Tren**, yaitu “setiap bentuk perilaku yang berkembang di antara besar populasi/komunitas yang bertahan lebih lama dari sepuluh tahun. Kecenderungan ini biasanya terjadi pada busana, teknologi, atau bisnis. “

**Kompetitif**, yaitu kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama

**Konflik**, berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, **konflik** diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya

**Terampil**, cakap dalam menyelesaikan tugas; mampu dan cekatan.

**Dormitory**, beberapa orang yang belum saling mengenal sebelumnya.

**Orientasi**, peninjauan dalam menentukan sikap yang tepat dan benar (baik berupa arah, tempat, maupun tujuan, dan sebagainya yang berawal dari pemikiran).

**Filosofis**, kata serapan dari bahasa Inggris yaitu *philosophy*. Sedangkan kata *philosophy* itu sendiri adalah kata serapan dari bahasa Yunani. Dalam bahasa Yunani gabungan antara kata *philo* (φιλο) yang artinya “cinta” dan *sophós* (σοφός) yang artinya “kebijaksanaan”

**Dormitory**, beberapa orang yang belum saling mengenal sebelumnya.

**Orientasi**, peninjauan dalam menentukan sikap yang tepat dan benar (baik berupa arah, tempat, maupun tujuan, dan sebagainya yang berawal dari pemikiran).

**Filosofis**, kata serapan dari bahasa Inggris yaitu *philosophy*. Sedangkan kata *philosophy* itu sendiri adalah kata serapan dari bahasa Yunani. Dalam bahasa

Yunani gabungan antara kata philo (φιλο) yang artinya “cinta” dan sophós (σοφός) yang artinya “kebijaksanaan”

**Deskripsi**, satu kaidah upaya pengolahan data menjadi sesuatu yang dapat diutarakan secara jelas dan tepat dengan tujuan agar dapat dimengerti oleh orang yang tidak langsung mengalaminya sendiri.

**Ilmiah**, rangkaian pengamatan yang sambung menyambung, berakumulasi dan melahirkan teori-teori yang mampu menjelaskan dan meramalkan fenomena-fenomena

**Metode, Metode** berasal dari Bahasa Yunani “Methodos” yang berarti cara atau jalan yang ditempuh. Sehubungan dengan upaya ilmiah, maka **metode** menyangkut masalah cara kerja untuk dapat memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan

**Psikotest**, bidang yang ditandai dengan penggunaan sampel perilaku untuk menilai konstruksi psikologis, seperti fungsi kognitif dan emosional, tentang individu tertentu. Istilah teknis untuk ilmu di balik tes psikologis adalah Psikometrik

**Deskripsi**, satu kaidah upaya pengolahan data menjadi sesuatu yang dapat diutarakan secara jelas dan tepat dengan tujuan agar dapat dimengerti oleh orang yang tidak langsung mengalaminya sendiri.

**Ilmiah**, rangkaian pengamatan yang sambung menyambung, berakumulasi dan melahirkan teori-teori yang mampu menjelaskan dan meramalkan fenomena-fenomena

**Metode, Metode** berasal dari Bahasa Yunani “Methodos” yang berarti cara atau jalan yang ditempuh. Sehubungan dengan upaya ilmiah, maka **metode** menyangkut masalah cara kerja untuk dapat memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan

**Psikotest**, bidang yang ditandai dengan penggunaan sampel perilaku untuk menilai konstruksi psikologis, seperti fungsi kognitif dan emosional, tentang individu tertentu. Istilah teknis untuk ilmu di balik tes psikologis adalah Psikometrik

**Assessor**, seseorang yang memahami prosedur pelaksanaan assessment, dan telah mengikuti pelatihan **assessor** serta telah mendapat sertifikat kompeten sebagai **assessor** yang dikeluarkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

**Eksekutif**, salah satu cabang pemerintahan yang memiliki kekuasaan dan bertanggungjawab untuk menerapkan hukum.

**Kandidat**, Kandidat berarti calon; bakal: kakaknya adalah kandidat perwira

**Identifikasi**, kegiatan yang mencari, menemukan, mengumpulkan, meneliti, mendaftarkan, mencatat data dan informasi dari "kebutuhan" lapangan.

**Profesional**, istilah bagi seseorang yang menawarkan jasa atau layanan sesuai dengan protokol dan peraturan dalam bidang yang dijalannya dan menerima gaji sebagai upah atas jasanya.

**Profitabilitas**, Profitabilitas atau kemampuan memperoleh laba adalah suatu ukuran dalam persentase yang digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan laba pada tingkat yang dapat diterima.

**Subjektif**, lebih kepada keadaan dimana seseorang berpikiran relatif, hasil dari menduga duga, berdasarkan perasaan atau selera orang. perkiraan dan asumsi. Dengan didukung dengan fakta/data.

**Inovatif, Kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan dan keahlian untuk menghasilkan karya baru**

**Operasional**, konsep yang bersifat abstrak untuk memudahkan pengukuran suatu variabel.

**Organisasi**, suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen.

**Analisis**, kajian yang dilaksanakan terhadap sebuah bahasa guna meneliti struktur bahasa tersebut secara mendalam.

**Proses**, urutan pelaksanaan atau kejadian yang saling terkait yang bersama-sama mengubah masukan menjadi keluaran.

**Simpul**, ikatan nya kuat tetapi mudah di uraikan nya kembali.

**Sipil**, salah satu cabang ilmu teknik yang mempelajari tentang bagaimana merancang, membangun, merenovasi tidak hanya gedung dan infrastruktur, tetapi juga mencakup lingkungan untuk kemaslahatan hidup manusia.

**Target**, bagian dari rencana yang sudah disusun secara terukur yang akan dicapai secara nyata dalam jangka waktu tertentu.

**Umpan Balik**, tanggapan yang diberikan oleh seorang komunikan (penerima pesan) ketika seorang komunikator (pemberi pesan) sedang menyampaikan pesannya.

**Ahli**, seseorang yang banyak dianggap sebagai sumber tepercaya atas teknik maupun keahlian tertentu yang bakatnya untuk menilai dan memutuskan sesuatu dengan

benar, baik, maupun adil sesuai dengan aturan dan status oleh sesamanya ataupun khayalak dalam bidang khusus tertentu.

**Faktor**, satu hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (mempengaruhi) terjadinya sesuatu

**Produktivitas**, merupakan istilah dalam kegiatan produksi sebagai perbandingan antara luaran (output) dengan masukan (input).

**Kelompok**, kumpulan dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mereka saling bergantung (interdependent) dalam rangka memenuhi kebutuhan dan tujuan bersama

**Rencana**, hasil proses perencanaan berupa daftar ketetapan tentang langkah tindakan pada masa depan menyangkut kegiatan apa, siapa pelaksananya, di mana, kapan jadwalnya dan berapa sumber daya yang akan digunakan, serta pelbagai keterangan mengenai tolak ukurnya, dalam rangka mencapai hasil.

**Finansial**, "untuk berbagai situasi dengan berbagai institusi atau aset keuangan kehilangan sebagian besar nilai mereka. "

**Gejolak**, "luapan (bualan) air seperti pada waktu mendidih; 2 nyala api yang berkobar-kobar; "

**Qualified**, memenuhi syarat

**Suplai**, "sebuah sistem terkoordinasi yang terdiri atas organisasi, sumber daya manusia, aktivitas, informasi, dan sumber-sumber daya lainnya yang terlibat secara bersama-sama"

**Survei**, dilakukan dalam melakukan penelitian biasanya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner atau wawancara, dengan tujuan untuk mengetahui: siapa mereka, apa yang mereka pikirkan, rasakan, atau kecenderungan suatu tindakan.

**Buruh**, "mereka yang bekerja pada usaha perorangan dan diberikan imbalan" secara harian maupun borongan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, baik lisan maupun tertulis yang biasanya imbalan kerja tersebut diberikan secara harian.

**Legal**, sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau hukum

**Serikat**, perkumpulan perhimpunan, gabungan, dan sebagainya

**Historis**, "Sesuatu yang berkenaan dengan sejarah; bertalian atau ada hubungannya dengan masa lampau"

**Isolasi**, "pemisahan suatu hal dari hal lain atau usaha untuk memencilkan manusia dari manusia lain"

**Kesenjangan**, perihal (yang bersifat, berciri) senjang; ketidakseimbangan; ketidaksimetrisan

**Kuratif**, “suatu kegiatan dan/atau serangkaian kegiatan pengobatan“ yang ditujukan untuk penyembuhan penyakit, pengurangan penderitaan akibat penyakit, pengendalian penyakit, atau pengendalian kecacatan agar kualitas penderita dapat terjaga seoptimal mungkin

**Program**, unsur pertama yang harus ada demi terciptanya suatu kegiatan.

**Refresif**, Pengendalian sosial yang bertujuan untuk mengembalikan keserasian yang pernah terganggu karena terjadinya suatu pelanggaran dengan cara menjatuhkan sanksi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

**Substitusi**, sesuatu yang dapat menggantikan fungsi atau kegunaan secara sempurna

**Action**, “intisari bagaimana sebuah mimpi bisa mewujudkan menjadi realita. **Activities**, aktivitas-aktivitas kunci yang menjadi penentu keberhasilan dan keberlangsungan hidup“

**Emotional**, “kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya. “

**Karakteristik**, ciri khas seseorang dalam meyakini, bertindak ataupun merasakan

**Lapang Dada**, merasa lega (tidak sesak);

**Mental**, pola psikologis atau perilaku yang pada umumnya terkait dengan stres atau kelainan **mental** yang tidak dianggap sebagai bagian dari perkembangan normal manusia.

**Promosi**, uang yang dikeluarkan untuk mengadakan (mendirikan, melakukan, dan sebagainya)

**Subjektif**, lebih kepada keadaan dimana seseorang berpikiran relatif, hasil dari menduga duga, berdasarkan perasaan atau selera orang

**Continuance**, berkelanjutan

**Efektif**, efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya)

**Evaluasi**, “sebagai proses pengukuran akan eektivitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan“

**Loyalitas**, “mutu dari sikap setia (loyal), sedangkan loyal didefinisikan sebagai tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi“

**Normatif**, “berpegang teguh pada norma, aturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku. “

**Relatif**, tidak mutlak

**Behavior**, "sebuah teori yang dicetuskan oleh Gage dan Berliner tentang perubahan tingkah laku sebagai hasil dari pengalaman"

**Frustasi**, "suatu harapan yang diinginkan dan kenyataan yang terjadi tidak sesuai dengan yang diharapkan. "

**Gejala**, " (keadaan, peristiwa, dan sebagainya) yang tidak biasa dan patut diperhatikan (ada kalanya menandakan akan terjadi sesuatu). "

**Horizontal**, "sejajar horizon (langit bagian bawah yang berbatasan dengan bumi menurut pandangan mata) "

**Kondisi**, "situasi atau keadaan yang ada pada diri individu baik itu di luar maupun di dalam dirinya. "

**Stressors**, "pengalaman atau situasi yang penuh dengan tekanan. Stresor meningkatkan risiko penyakit saat hal-hal tersebut benar-benar mengganggu kehidupan seseorang"

**Behavior**, "sebuah teori yang dicetuskan oleh Gage dan Berliner tentang perubahan tingkah laku sebagai hasil dari pengalaman"

**Frustasi**, "suatu harapan yang diinginkan dan kenyataan yang terjadi tidak sesuai dengan yang diharapkan. "

**Gejala**, " (keadaan, peristiwa, dan sebagainya) yang tidak biasa dan patut diperhatikan (ada kalanya menandakan akan terjadi sesuatu). "

**Horizontal**, "sejajar horizon (langit bagian bawah yang berbatasan dengan bumi menurut pandangan mata) "

**Kondisi**, "situasi atau keadaan yang ada pada diri individu baik itu di luar maupun di dalam dirinya. "

**Stressors**, "pengalaman atau situasi yang penuh dengan tekanan. Stresor meningkatkan risiko penyakit saat hal-hal tersebut benar-benar mengganggu kehidupan seseorang"

**Barang**, "suatu objek atau jasa yang memiliki nilai"

**Distribusi**, "penyaluran (pembagian, pengiriman) kepada beberapa orang atau ke beberapa tempat"

**Harapan**, "bentuk dasar dari kepercayaan akan sesuatu yang diinginkan akan didapatkan atau suatu kejadian akan sebuah kebaikan di waktu yang akan datang"

**Investasi**, "suatu istilah dengan beberapa pengertian yang berhubungan dengan keuangan dan ekonomi"

**Konsep**, rancangan atau buram surat dan sebagainya

**Kualitas**, tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu.

**Makro**, “bagian dari ilmu ekonomi yang mengkhususkan mempelajari mekanisme bekerjanya perekonomian secara keseluruhan. “

**Terpadu**, disatukan, dilebur menjadi satu

**Tradisional**, “aksi dan tingkah laku yang keluar alamiah karena kebutuhan dari nenek moyang yang terdahulu“

**Unit**, bagian terkecil dari sesuatu yang dapat berdiri sendiri; satuan

**Pelanggan**, “orang yang menjadi pembeli produk yang telah dibuat dan dipasarkan oleh sebuah perusahaan“

**Produksi**, “suatu kegiatan yang dikerjakan untuk menambah nilai guna suatu benda atau menciptakan benda baru sehingga lebih bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan“

**Akurat**, teliti; saksama; cermat; tepat benar

**Akses**, jalan masuk

**Buletin**, “publikasi (oleh organisasi) yang yang mengangkat perkembangan suatu topik atau aspek tertentu dan diterbitkan/ dipublikasikan secara teratur (berkala) dalam waktu yang relatif singkat (harian hingga bulanan). “

**Data**, “catatan atas kumpulan [[Data adalah catatan atas kumpulan fakta. ... Dalam penggunaan sehari-hari data berarti suatu pernyataan yang diterima secara apa adanya“

**Informasi**, “pesan (ucapan atau ekspresi) atau kumpulan pesan yang terdiri dari order sekuens dari simbol, atau makna yang dapat ditafsirkan dari pesan atau kumpulan pesan“

**Potensi**, “kemampuan-kemampuan dan kualitas-kualitas yang dimiliki oleh seseorang, namun belum digunakan secara maksimal. “

**Sistem**, “suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan. “

**Support**, “apresiasi atau penghargaan yang kita lakukan untuk mereka yang layak mendapatkan support dari kita“

**Fleksibel**, kelenturan atau mudah diatur.

**Outsourcing**, “karyawan kontrak yang dipasok dari sebuah perusahaan penyedia jasa tenaga“

**Yuridis**, “segala hal yang mempunyai arti hukum dan telah disahkan oleh pemerintah“

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aldila Saga Prabu. Dewie Tri Wijayanti. "*Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Divisi Penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya)*". Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan. Vol. 5, No. 2. Thn. 2016. <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/JJ/article/download/17144/14635>
- Budi Rismaya. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan (Studi Kasus pada CV Mitra Bersama Lestari Tahun 2014)". Jurnal Manajemen & Bisnis Vol. 1. No. 1. Thn. 2015 . ISSN 2528-0597. <http://repository.ubpkarawang.ac.id/files/disk1/2/123--budirismay-93-1-factory-s.pdf>
- Dadang Dahlan. "Pemeliharaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Guru Sekolah Dasar". Jurnal Pendidikan Dan kebudayaan. Vol 16, No 4. Thn. 2010. <http://jurnaldikbud.kemdikbud.go.id/index.php/jpnk/article/view/468>.
- Dede Dzurrotun Nisa. "Strategi Pemeliharaan Karyawan di CV. Mustika Abadi" [http://stiestembi.ac.id/file/FM-2019-D01%20\(Dede%20Dzurrotun%20Nisa%2010118040\).pdf](http://stiestembi.ac.id/file/FM-2019-D01%20(Dede%20Dzurrotun%20Nisa%2010118040).pdf).
- Deki Zulkarnain. Djoko Poemomo. Sri Wahjuni. "*Pemeliharaan Sumberdaya Manusia pada Perusahaan Jasa Angkutan Taksi: Studi Kasus Pada Jember Taksi (Human Resource Maintenance in Taxi Transportation Service: A Case Study at Jember Taksi)*". E-SOSPOL Volume III Edisi 1, Thn. 2016. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/E-SOS/article/download/5669/4232/>.
- Denok Sunarsi. "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin*" Jurnal Inovasi. Vol 5. No 1. Thn. 2018. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Inovasi/article/view/1707>
- Denok Sunarsi. "*Pengaruh Kompensasi, Komunikasi Dan Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Catur Putra Jaya Kota Depok - Jawa Barat*". Jurnal Forkamma. Vol 1, No 2. Thn. 2018. ISSN: 2598-9545. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/FRKM/article/view/2543>
- Denok Sunarsi. "*Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*". Jurnal Kreatif. Vol. 6, No 1. Thn. 2018. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/kreatif/article/view/1000>
- Desi Rahmawati. "*Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pr Fajar Berlian Tulungagung*". Jurnal Universitas Tulungagung BONOROWO Vol. 1.No.1 Thn. 2013. <http://jurnal-unita.org/index.php/bonorowo/article/view/6/6>.

- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara , Drs., M.Si. Psi., “*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*”, PT Remaja Rosda Karya.
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. PT. Bumi Aksara
- Eka Suhartini. Ahmad Musafir . “Pengaruh Penghargaan Terhadap Perceived Organizational Support Dan Komitmen Afektif Karyawan Koperasi Taksi Bandar Udara (KOPSIDARA) Sultan Hasanuddin”. *Jurnal Manajemen, Ide, Inspirasi (MINDS)*. Vol.5. No. 1. Thn. 2018. ISSN: 2597-6990. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/minds>
- Eko Setiobudi “Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana”. *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 3 No. 3. Thn. 2017. <https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/JABE/article/download/1768/1380>.
- Ellyta Yullyanti. “*Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai*”. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* Vol. 16,.No. 3, Thn. 2009. ISSN 0854-3844. <http://ejournal.mercubuanayogya.ac.id/index.php/JPSB/article/download/443/345>.
- Erni Dwita Silambi. “*Pemutusan Hubungan Kerja Ditinjau dari Segi Hukum (Studi Kasus PT.Medco Lestari Papua)*”. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial Unmus*. Thn 2014. <https://www.neliti.com/publications/42654/pemutusan-hubungan-kerja-ditinjau-dari-segi-hukum-studi-kasus-ptmedco-lestari-pa>
- Febrina aulia Prasasti, M. Parulian hutagaol, dan M. joko affandi “Pengaruh Penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi(studi kasus: Bank XYZ kcu Bekasi)” *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 3. Thn. 2016. ISSN: 2460-7819. <https://jurnal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/viewFile/14165/10557>.
- Fujia Rahayu. Hendry Cahyono. “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Etos Kerja Islami Karyawan Bank Syariah Bukopin Cabang Darmo Surabaya” *Jurnal Ekonomi Islam*. Vol. 1 No. 2, Thn. 2018. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jei/article/download/23665/21636>. <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/istinbath/article/download/779/687/>. <https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/download/4931/4647>.
- Husein Umar. “*Riset Sumber Daya manusia*”. PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Indria Hangga Rani. Mega Mayasari. "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3No. 2. Thn 2015. ISSN: 2337-7887. <https://jurnal.polibatam.ac.id/index.php/JAEMB/article/download/172/159/>.
- Jimmy Rusjiana. "Pengaruh Sistem Informasi Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Rabbani Bandung". *Jurnal Computech & Bisnis*, Vol. 10, No. 1, Thn. 2016. ISSN 2442-4943. <http://www.jurnal.stmik-mi.ac.id/index.php/jcb/article/viewFile/142/166>.
- Lia Muliawaty. "Peluang Dan Tantangan Sumber Daya Manusia Di Era Disrupsi" *Jurnal Ilmu Administrasi*". Vol.10 . No.. Thn. 2019. ISSN 1829-5762.<https://journal.unpas.ac.id/index.php/kebijakan/article/download/1416/734/>.
- M. Syamsul Ma'arif. "Manajemen Kinerja SDM". PT. Penerbit IPB Press.
- M.Nazar Almasri. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam" *Jurnal Penelitian sosial keagamaan*, Vol.19, No.2 Thn. 2016.<http://ejournal.uinsuska.ac.id/index.php/Kutubkhanah/article/viewFile/2547/1612>
- Mariana Kristiyanti. "Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Menghadapi Persaingan Global" *Majalah Ilmiah INFORMATIKA* Vol. 3 No. 2, Mei 2012. <http://www.unaki.ac.id/ejournal/index.php/majalah-ilmiah-informatika/article/download/71/108>
- Marwansyah, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Alfabeta.
- Mastia Makmur. "Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Marina Putra Indonesia Perwakilan Kabupaten Luwu Utara". *Jurnal Manajemen* Vol. 01 No. 02. Thn. 2014. ISSN 2339-1510. <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/download/124/114>
- Mei pritunggu. "Peningkatan Kemampuan Perencanaan Karier Melalui Bimbingan Kelompok Teknik Diskusi Pada Siswa Smpn 3 Kebumen". *E-Journal Bimbingan dan Konseling* Edisi 2 Tahun ke-6 2017. <http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/fipbk/article/download/6524/6301>
- Muatir Muhammad Husen Ernur. Harlen. Jumiati Sasmita. "Pengaruh Penghargaan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui *Loyalitas* Karyawan Hotel Bintang Lima Di Pekanbaru". *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* Vol. IX. No. 3. September 2017.
- Muhammad Ekhsanl. Aziz Fathoni. Muh. Mukeri Warso "Pengaruh Pengalaman Kerja, Posisi Staffing Dan Distribusi Rasa Keadilan Terhadap Kepuasan

*Karyawan PT SAI Apparel Industries Semarang*.  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:h5PnRCWTX6MJ:https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/download/1000/975+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=id&client=firefox-b-d>

Ninuk Muljani. “*Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*”  
 Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 4. No. 2. Thn.2002.  
<http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/download/15627/15619>

Nurul Khurotin. Tri Wulida Afrianty. “*Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT Beon Intermedia Cabang Malang*”  
 Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 64 No. 1. Thn. 2018.  
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/2746/3138>.

Pepi Mulita Sari. “*Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban)*”.  
 Jurnal Administrasi Bisnis. Vol 27. No 2. Thn. 2015.  
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1100>. I

Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, “*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*”, Gajah Mada University Press.

Prof. Dr. Sondang. P. Siagian, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Bumi Aksara.

Putu Anggita Laksmi Pratiwi . Victor P. K. Lengkong . Christoffel M. O. Mintardjo.  
 Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap *Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pln Persero Wilayahsuluttenggo Area Manado)*.  
 Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi . 2017. asi-kerja-dan-budaya-organisasi-terhadap-kinerja-karyawan studi pada pt. pln persero wilayahsuluttenggo area manado

Renaldy Massie. Bernhard Tewel. Greis Sendow. “*Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara*”.  
 Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Vol.15. No. 05. Thn. 2015.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/download/10275/9861>.

Rika Diana .”*Sumber Daya Manusiadan Produktivitas Kerja*”.  
 Jurnal Istinbath/No.15/Th. XIV/Juni/2015.

- Rita Aryani. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Menghadapi Tantangan Globalisasi" Prosiding. Frima. ISSN : 2614 -6681. [http://stembia.ac.id/file/FM-2019-L12%20\(Rita%20Aryani%20-%20STIKIP%20PANCASAKTI\).pdf](http://stembia.ac.id/file/FM-2019-L12%20(Rita%20Aryani%20-%20STIKIP%20PANCASAKTI).pdf)
- Rofi Rofaida "Pengaruh Internal Staffing dan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Karyawan" *Jurnal Manajemen & Sistem Informasi*. Vol.3. No.6. Thn. 2005. <http://jurnal.upi.edu/manajerial/view/2631/pengaruh-internal-staffing-dan-pelatihan-terhadap-prestasi-kerja-karyawan.html>
- Rudie Yobie Lumantow, Bernhard Tewel, Victor P.K. Lengkong. "Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Masa Kerja Pada PT. Deho Canning Company Bitung". *Jurnal EMBA*. Vol 3. No 1. Thn. 2015. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/7546>.
- S Mia Lasmaya. "Pengaruh Sistem Informasi SDM, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Entrepreneurship*. Vol. 10. No. 1. Thn. 2016. ISSN: 2443-0633. <http://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/133>
- Sri Wahyuningsih. "Pengaruh Staffing dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Gunungsitoli" *Jurnal Ilmiah Pendidikan, Humaniora, Sains, dan Pembelajarannya* . 2012. <https://www.neliti.com/publications/168501/pengaruh-staffing-dan-kepemimpinan-terhadap-kinerja-pegawai-institut-keguruan>
- Sterly Eunike Makarau, James Massie, Yantje Uhing. "Analisis Lingkungan Kerja Dan Orientasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT. Agung Utara Sakti" *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* Vol. 16 No. 04 . Thn. 2016. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/viewFile/14131/13705>
- Sudibyo Aji Narendra Buwana. Mario Septian Adi Putra. "Implementasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Terhadap Pekerja Status Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Pada PT X Di Kota Malang". *Jurnal Studi Manajemen*. Vol.9. No 2. Thn. 2015. <http://journal.trunojoyo.ac.id/kompetensi/article/download/1628/1379>.
- Wahyu Lia Nurrohmah. Bambang Swasto Sunuharyo. "Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 55. No. 1. Thn. 2018.

<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/2236/2633>

Zakiul Amri Rizqina. Muhammad Adam.Syafuruddin Chan. *“Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, Dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas Dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS)”*. Jurnal Magister Manajemen. Vol. 1. No.1. Thn. 2017. ISSN 2302-0199. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/download/9267/7250>.