

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)



Dr. Sukardi, SE., M.M.  
Bachtiar Arif S.P.,M.M. | Gita Sartika S.Pd.,M.M.

**MANAJEMEN**  
**SUMBER**  
**DAYA**  
**MANUSIA**  
**(MSDM)**

Dr. Sukardi, SE., M.M.  
Bachtiar Arif S.P., M.M. | Gita Sartika S.Pd., M.M.

 Penerbit  
**litrus.**

---

## Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

---

Ditulis oleh:

**Dr. Sukardi, SE., M.M.**  
**Bachtiar Arif, S.P., M.M.**  
**Gita Sartika, S.Pd., M.M.**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh  
**PT. Literasi Nusantara Abadi Grup**  
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari  
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144  
Telp : +6285887254603, +6285841411519  
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com  
Web: www.penerbitlitnus.co.id  
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Juli 2024

Perancang sampul: Muhammad Ridho Naufal  
Penata letak: Bagus Aji Saputra

**ISBN : 978-623-519-011-2**

x + 224 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Juli 2024



# PRAKATA

**M**anajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan elemen kunci dalam kesuksesan organisasi di era modern ini. Dengan perkembangan teknologi dan dinamika pasar yang semakin kompleks, peran MSDM menjadi semakin krusial dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis.

Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang konsep dan praktik MSDM. Mulai dari dasar-dasar pengertian dan tujuan, hingga penerapan strategi dan teknik yang efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia, buku ini diharapkan dapat menjadi panduan yang berguna bagi para praktisi, akademisi, dan mahasiswa yang berkecimpung dalam bidang MSDM.

Kami berharap buku ini dapat membantu pembaca dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dengan pemahaman yang mendalam tentang MSDM, kami yakin bahwa pembaca akan mampu menghadapi berbagai tantangan dan memanfaatkan peluang dalam dunia kerja yang terus berubah.

Semoga buku ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai referensi yang berharga dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penulis





# DAFTAR ISI

Prakata .....	iii
Daftar Isi .....	v

## **BAB 1** PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ..... 1

- A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ..... 2
- B. Manajemen SDM vs. Manajemen Personalia ..... 3
- C. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya  
Manusia (MSDM) ..... 4
- D. Tujuan MSDM ..... 4
- E. Komponen Sumber Daya Manusia..... 6
- F. Peranan dan Fungsi MSDM dalam Sebuah Organisasi..... 8
- G. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia..... 9
- H. Aspek Lini dan Staf dalam Manajemen SDM..... 10

## **BAB 2** PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....11

- A. Pengertian Sumber Daya Manusia ..... 11
- B. Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM..... 14
- C. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM ..... 18
- D. Proses Perencanaan SDM ..... 19

E.	Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Perencanaan SDM.....	20
F.	Pentingnya Perencanaan SDM yang Efektif Dan Efisien .....	20
<b>BAB 3</b>	<b>JOB ANALYSIS.....</b>	<b>25</b>
A.	Pengertian Analisis Pekerjaan/ <i>Job Analysis</i> .....	25
B.	Tujuan Analisis Pekerjaan.....	27
C.	Manfaat Analisis Pekerjaan.....	28
D.	Langkah-Langkah dalam Analisis Pekerjaan.....	29
E.	Kegunaan Analisis Pekerjaan .....	29
F.	Teknik Analisis Pekerjaan .....	30
G.	Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan .....	32
H.	Metode Baru Analisis Pekerjaan .....	33
I.	Hubungan Analisis Pekerjaan dengan SDM.....	35
J.	Proses Analisis Pekerjaan.....	35
<b>BAB 4</b>	<b>PENGEMBANGAN SDM.....</b>	<b>39</b>
A.	Pentingnya Pengembangan.....	39
B.	Fungsi Pengembangan.....	40
C.	Tujuan Pengembangan .....	42
D.	Metode Pengembangan SDM.....	50
E.	Strategi Pengembangan SDM .....	53
<b>BAB 5</b>	<b>PELATIHAN SDM.....</b>	<b>55</b>
A.	Pengertian Pelatihan dan pelatihan SDM.....	55
B.	Mengapa Pelatihan SDM Dianggap Perlu?.....	56
C.	Jenis-Jenis Pelatihan SDM.....	57
D.	Tahapan Pelatihan SDM.....	58
E.	Pentingnya Pelatihan SDM untuk Perkembangan Perusahaan .....	58

E.	Mengapa Perusahaan Perlu Merencanakan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan secara Periodik.....	62
<b>BAB 6</b>	<b>KOMPENSASI .....</b>	<b>67</b>
A.	Pengertian Kompensasi.....	67
B.	Istilah istilah dalam Kompensasi .....	70
C.	Kriteria dan Tujuan Pemberian Kompensasi .....	71
D.	Jenis-jenis dan Kriteria Keberhasilan Kompensasi .....	74
E.	Pentingnya Kompensasi .....	75
<b>BAB 7</b>	<b>PRESTASI KERJA .....</b>	<b>77</b>
A.	Pengertian Prestasi Kerja .....	77
B.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja .....	78
C.	Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja .....	79
D.	Pengertian Penilaian Prestasi Karyawan.....	80
E.	Metode dan Karakteristik Penilaian Kinerja.....	83
F.	Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja .....	86
G.	Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kinerja.....	87
H.	Tahapan Penilaian Kinerja Karyawan yang Efektif.....	89
I.	Indikator Penilaian Kinerja.....	90
<b>BAB 8</b>	<b>KEPUASAN KERJA .....</b>	<b>95</b>
A.	Pengertian Kepuasan Kerja.....	95
B.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	102
C.	Manfaat dan Faktor Kepuasan Kerja Karyawan .....	103
D.	Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan.....	106
E.	Kepuasan Kerja dan Pergantian Karyawan .....	107

<b>BAB 9</b>	<b>SELEKSI KARYAWAN.....</b>	<b>111</b>
A.	Pengertian Seleksi Karyawan.....	111
B.	Tujuan Seleksi Karyawan .....	112
C.	Aspek-aspek Seleksi Karyawan .....	113
D.	Faktor-faktor Proses Seleksi.....	115
E.	Kualifikasi dasar dan Teknik seleksi .....	119
F.	Langkah-langkah Seleksi Karyawan.....	124
G.	Permasalahan dan Hambatan Seleksi Karyawan.....	126
<b>BAB 10</b>	<b>ORIENTASI KARYAWAN.....</b>	<b>129</b>
A.	Program Orientasi.....	129
B.	Program Penempatan .....	134
C.	Teknik Orientasi .....	142
<b>BAB 11</b>	<b>SERIKAT PEKERJA.....</b>	<b>145</b>
A.	Pengertian Serikat Pekerja .....	145
B.	Fungsi serta Tujuan Didirikannya Serikat Pekerja.....	146
C.	Mengenal Serikat Pekerja Yang Ada Di Indonesia .....	148
D.	Fungsi dan Manfaat SPSI (Serikat Pekerja Seluruh Indonesia).....	148
E.	Nilai Strategis Serikat Pekerja.....	150
F.	Teori-Teori Yang Lahir Terkait Dengan Serikat Pekerja/Buruh.....	151
G.	Perkembangan Tanggung Jawab dan Wewenang Serikat Buruh .....	152
<b>BAB 12</b>	<b>MOTIVASI KERJA.....</b>	<b>157</b>
A.	Apa Itu Motivasi Kerja? .....	157
B.	Unsur-unsur Motivasi Kerja .....	159
C.	Motivasi Individu .....	160

D. Teori Kebutuhan Maslow .....	162
E. Teori X dan Teori Y Mc Gregor.....	164
F. Teori Dua Faktor Herzberg.....	165
G. Jenis Dan Bentuk Motivasi .....	166
H. Indikator Motivasi Kerja .....	177
I. Ganjaran Sebagai Motivasi.....	178
J. Hubungan Desain Pekerjaan Dengan Motivasi.....	182
K. Hubungan Motivasi Dengan Sistem Upah .....	189
<b>BAB 13 PRODUKTIVITAS KERJA.....</b>	<b>193</b>
A. Pengertian Produktivitas Kerja .....	193
B. Konsep Produktivitas.....	196
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja...	197
D. Cara Meningkatkan Produktivitas Kerja .....	210
E. Indikator Produktivitas Kerja Sebuah Perusahaan .....	212
Daftar Pustaka .....	215
Biografi Penulis.....	223





# BAB I

## PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tiap manusia memiliki potensi pengetahuan kerja, ide, dan tenaga dalam diri mereka. Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia. Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumberdaya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksi barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit. Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat itu dibentuk apa yang disebut "Sekretaris Kesejahteraan" (Hasibuan, 1997). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja. Pengetahuan kerja dan ide merupakan unsur intelektual yang tidak habis pakai (*reusable*) dan dapat terus dikembangkan. Berbeda dengan barang modal atau peralatan yang dapat aus. Unsur intelektual

inilah yang mampu mendukung perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Unsur intelektual ini disebut sebagai Modal Manusia (*human capital*), yaitu keseluruhan nilai yang didapat dari kapabilitas, pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan motivasi yang dimiliki tenaga kerja. Untuk memaksimalkan Modal Manusia tersebut maka diperlukan Manajemen SDM. Manajemen SDM berfungsi untuk mendorong karyawan untuk menghasilkan sesuatu yang produktif. Maka dari itu SDM dinyatakan sebagai basis manajemen bagi seluruh aktivitas manajemen lainnya. Secara lebih luas, manajemen SDM merupakan sebuah proses mendesain sistem manajemen (pencarian, pelatihan, penilaian, pengupahan, dan sebagainya) yang memastikan SDM dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

## **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang mempelajari khusus peranan serta hubungan manusia dalam suatu organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah yang termasuk tenaga kerja atau karyawan pada suatu perusahaan adalah manusia. Jadi MSDM ini hanya fokus terhadap tenaga kerja seorang manusia. Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan, MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah suatu ilmu yang mengatur suatu hubungan serta peranan tenaga kerja agar lebih efisien dan efektif agar dapat membantu terwujudnya suatu tujuan perusahaan, karyawan, dan juga masyarakat. MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai 'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'.

Flippo mendefinisikan manajemen personalia (*personnel management*) sebagai "proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integritas, memelihara, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai. Mondy

dan Noe mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, perorganisasian, pengarahaan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

## **B. Manajemen SDM vs. Manajemen Personalia**

Konsep pengelolaan SDM bermula dari Manajemen Personalia, yang kemudian berkembang menjadi Manajemen SDM. Pada awal mulanya, hanya unsur tenaga yang dimanfaatkan dari SDM. Sehingga metode pengelolaan yang cocok adalah Manajemen Personalia, yaitu pengelolaan SDM yang berfokus hanya pada pencatatan data karyawan. Antara lain pencatatan saat karyawan masuk dan keluar, perhitungan gaji, absensi, dan sebagainya. Metode pengelolaan ini cocok digunakan oleh perusahaan manufaktur yang lebih menggunakan unsur tenaga (*labor*). Dengan adanya globalisasi dan perkembangan teknologi, manufaktur bekerja semakin otomatis, dan kebutuhan unsur tenaga menjadi berkurang. Kebutuhan SDM menjadi bergeser pada sektor lain, yang lebih membutuhkan unsur pengetahuan dan ide. Kedua unsur ini memiliki sifat dinamis atau cepat berubah oleh perkembangan teknologi. Sehingga diperlukan metode pengelolaan Manajemen SDM, yaitu pengelolaan SDM yang berfokus pada pencatatan dan pengembangan manusia sesuai kebutuhan bisnis. Mencakup pemetaan talenta, program pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja dan umpan balik, dan sebagainya.

Pada masa terkini, Manajemen SDM terus dihadapkan oleh berbagai isu-isu baru yang muncul. Maka secara bertahap Manajemen SDM mengalami perubahan dalam berbagai fungsinya, yang disebut sebagai *Evolusi Human Resources Management Modern*

## C. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Metode pendekatan MSDM yaitu yang dapat diuraikan, adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan mekanis  
Adalah tenaga manusia yang dapat tergantikan dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian tersebut berdasarkan pertimbangan efektifitas, kemanusiaan, ekonomis, serta kemampuan yang lebih baik dan juga lebih besar.
2. Pendekatan paternalis  
Adalah manajer yang bertugas untuk memberi pengarahan kepada bawahannya. Manajer juga bertindak seperti kepala keluarga kepada seluruh anggota keluarganya. Para bawahan-bawahan manajer seharusnya diperlakukan dengan baik, segala fasilitas diberikan, serta bawahan tersebut dianggap juga sebagai keluarganya.
3. Pendekatan sistem sosial  
Pendekatan sistem sosial memandang bahwa perusahaan/organisasi adalah suatu sistem yang mempunyai sifat kompleks yang juga beroperasi dalam suatu lingkungan yang kompleks juga dan biasanya disebut sebagai suatu sistem yang beroperasi di luar.

MSDM berfungsi sebagai pengarahan, pengendalian, pengintegrasian, pengembangan, kompensasi, pengorganisasian, pemeliharaan, kedisiplinan, perencanaan, pengadaan serta pemberhentian.

## D. Tujuan MSDM

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap

mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal;

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler et al setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktifitas
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- c. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek- aspek legal.

Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:

- a. Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis;
- b. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam merigatasi setiap

- masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan;
- c. Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini;
  - d. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM;
  - e. Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

## E. Komponen Sumber Daya Manusia

Beberapa Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia, adalah sebagai berikut :

1. Pengusaha  
Yaitu setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai organisasi tersebut
2. Karyawan  
Yaitu penjual jasa (pikiran dan tenaga) yang mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang akan dicapai. Karyawan juga merupakan kekayaan utama dalam organisasi, tanpa keikutsertaan mereka, aktifitas organisasi tidak akan terjadi.

Posisi karyawan dalam organisasi dapat dibedakan menjadi :

- a. Karyawan Operasional  
Yaitu setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai perintah atasan
- b. Karyawan Manajerial  
Yaitu setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dan dikerjakan

sesuai dengan perintahnya. Karyawan Manajerial juga dapat digolongkan menjadi 2 komponen, yaitu :

- 1) Manajerial Unit, yaitu pemimpin yang mempunyai wewenang lini, berhak dan bertanggung jawab langsung pada tujuan organisasi. dalam pelaksanaannya manajerial lini sebaiknya menggunakan pendekatan Social System dan Technical System agar hubungan atasan dan bawahan berjalan harmonis dan mencapai hasil yang optimal.
  - 2) Komponen kedua adalah Manajer Staff, yaitu manajer yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar manajer lini. Manajer ini sebaiknya menggunakan Cooperative Social System Approach (kerja sama sosial).
3. Pemimpin atau Manajer

Yaitu seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan.

Faktor-faktor yang mendukung Manajer dalam memimpin bawahannya

- a. Otoritas untuk melakukan coercive power, reward power, legitimate power, expert power dan reference power.
- b. Karyawan masih mempunyai kebutuhan yang sama, termasuk kebutuhan kerja
- c. Orang-orang mau bekerja sama dan hidup berkelompok karena keterbatasan fisik dan mental
- d. Orang-orang mau bekerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapatkan pujian dan pengakuan.

## F. Peranan dan Fungsi MSDM dalam Sebuah Organisasi

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi adalah seperti yang diuraikan dibawah ini :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan job description, job specification, job recruitment dan job evaluation
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan azas the right man in the right place and the right man in the right job
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan SDM pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan organisasi pada khususnya
6. Memonitor dengan cermat per UU yang berlaku
7. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan
8. Mengatur Mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
9. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangon karyawan

Beberapa fungsi utama manajemen SDM, antara lain:

1. Manajemen HR Strategis  
Fungsi yang membuat perencanaan HR yang efektif untuk menjaga daya saing perusahaan.
2. Equal Employment Opportunity (Kesetaraan Kesempatan Kerja)  
Fungsi yang memastikan kesesuaian aktivitas dengan peraturan dan hukum mengenai kesetaraan tenaga kerja.
3. Staffing (Kepegawaian)  
Fungsi yang menyediakan suplai tenaga kerja yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan. Mencakup aktifitas analisa pekerjaan, rekrutmen, dan seleksi.

#### 4. Manajemen Talenta dan Pengembangan

Fungsi yang melaksanakan proses orientasi, pelatihan dan pengembangan, kemudai perencanaan karir, dan penilaian terhadap kinerja mereka.

#### 5. Kompensasi

Fungsi yang mengembangkan sistem kompensasi dan insentif, serta penentuan tunjangan.

## G. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang profesional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum profesional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat. Menurut Kaswan (2012: 8) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.”

Edy Sutrisno (2012: 11) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan,

dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.

## **H. Aspek Lini dan Staf dalam Manajemen SDM.**

Manajemen SDM dilaksanakan baik oleh manajer lini maupun staf. Manajer lini bersentuhan langsung dengan karyawan yang menjalankan operasi perusahaan. Mereka memiliki wewenang untuk memerintah langsung dan mengarahkan bawahannya. Tugas MSDM Manajer Lini adalah:

1. Menempatkan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang tepat
2. Memberi orientasi pada karyawan baru
3. Melatih karyawan pada pekerjaan baru
4. Mendorong kinerja tiap karyawan.
5. Mengembangkan keahlian tiap karyawan
6. Menjaga moral / semangat departemen

Manajer staf tidak berhubungan dengan karyawan operasional. Namun mereka memiliki wewenang untuk memberikan saran kepada karyawan lini, lewat pengetahuan dan peralatan untuk pengelolaan SDM. Tugas MSDM Manajer Staf adalah:

1. Mengarahkan aktivitas di departemennya sendiri.
2. Memastikan kebijakan dan praktik MSDM diterapkan oleh manajer lini
3. Membantu manajer lini melakukan peran MSDM-nya.

Manajer lini dan staf harus memiliki hubungan yang kooperatif. Sebagai contoh dalam rekrutmen, manajer lini mendeskripsikan kualifikasi karyawan yang dibutuhkan. Kemudian tim HR akan mengumpulkan dan menyaring aplikasi awal. Selanjutnya mereka menunjuk karyawan pada manajer lini untuk dipilih yang paling sesuai.



## BAB 2

### PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Selama ini, tim SDM dikenal memiliki tugas dalam proses rekrutmen perusahaan. Padahal, lebih dari sekadar melakukan wawancara kandidat, divisi SDM dalam perusahaan juga memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Salah satu tugas divisi SDM yaitu melakukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) atau human resources planning.

#### A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak organisasi, baik organisasi pemerintah, perusahaan, yang memiliki fungsi sebagai asset. Oleh karena itu, individu tersebut harus dikembangkan dan dilatih kemampuannya. Secara umum, sumber daya manusia dibagi menjadi dua yaitu sumber daya manusia makro, yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah. Sementara SDM mikro, adalah individu yang bekerja di sebuah perusahaan atau institusi. Pengertian sederhananya, Sumber Daya Manusia adalah individu dengan kemampuan tertentu yang bekerja di sebuah perusahaan.

Sumber Daya Manusia menjadi salah satu elemen yang paling penting selain modal dan teknologi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu, karena pentingnya data tersebut maka Sumber Daya Manusia harus selalu dikembangkan. Berikut pengertian SDM (Sumber Daya Manusia) menurut para ahli:

1. Malayu Hasibuan (2005)  
Pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.
2. Mathis (2002)  
Pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan.
3. Ranupandojo dan Hasan ( 2004)  
Pengembangan karyawan adalah usaha- usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum untuk karyawan, agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.
4. Andrew F. Sikula  
Mengatakan pengembangan yang mengacu pada masalah staf dan personalia merupakan sebuah proses pendidikan jangka panjang memakai suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga karyawan bidang operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan untuk tujuan tertentu.
5. Amstrong (1997:508)  
Pengembangan SDM berkaitan dengan pemberian kesempatan belajar, pembuatan program-program training dan melakukan evaluasi untuk program-program yang telah dilakukan untuk mengembangkan kemampuan karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi
6. Stewart dan McGoldrick  
Menyatakan bahwa sumber Daya Manusia adalah berbagai aktivitas atau kegiatan yang diarahkan pada sebuah pembelajaran untuk perorangan maupun kelompok.

7. Jan Bella

Menyatakan pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Selain itu dikatakan pula pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab pertanyaan “why” alias mengapa. Lewat proses inilah suatu proses akan terjawab. Sementara pelatihan berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab “how” atau bagaimana. Melalui pelatihan ini diharapkan menemukan formula efisien dalam melakukan pekerjaan.

Jadi jika SDM itu adalah karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan yang diharapkan bisa menaikkan pendapatan perusahaan dengan kinerjanya sehingga bisa menjadikan mereka sumber daya. Itulah pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia atau Human Resource Planning (HRP) adalah proses peramalan yang sistematis yang menghubungkan kebutuhan sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan rencana strategisnya untuk memastikan bahwa tenaga kerjanya memadai, kompeten, berkualitas untuk mencapai tujuan organisasinya.

Perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H. R. (*Human Resources*), yaitu H. C. atau Human Capital. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portofolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, cost). perspektif SDM sebagai investasi bagi Menurut Kamus Ensiklopedia manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Pengertian Perencanaan SDM menurut Prof. DR. Sondang P. Siagian (1991:41) adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki, berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan, dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Tahapan-tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia yang lazimnya diterapkan dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis Tujuan Organisasi
2. Melakukan Inventarisasi Sumber Daya Manusia yang Ada
3. Perkiraan Permintaan dan Pasukan Sumber Daya Manusia
4. Memperkirakan Kesenjangan Sumber Daya Manusia
5. Merumuskan Rencana Tindakan Sumber Daya Manusia
6. Pemantauan, Pengendalian, dan Umpan Balik

## **B. Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM**

Manajemen sumber daya manusia oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi dengan tujuan sebagai berikut.

- Analisis pembahasannya sistematis, teratur, dan baik sehingga mudah dipahami.
- Menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan langkah-langkah kepemimpinannya di bidang sumber daya manusia agar setiap fungsi MSDM diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu perencanaan terlebih dahulu.

### **1. Perencanaan Organisasi**

Organisasi sebagai alat dan wadah orang-orang untuk bekerja sama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, perlu direncanakan terlebih dahulu. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengorganisasian, antara lain sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan, supaya efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan.

- b. Tipe organisasi yang paling tepat, apakah organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, atau organisasi komite.
  - c. Hubungan-hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.
  - d. Struktur (*Organization Chart*) dan jumlah departemen/bagiannya.
  - e. Job description untuk setiap jabatan, sehingga tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dapat dihindarkan.
  - f. Rentang kendall setiap departemen/bagian sesuai.
  - g. Apabila perencanaan organisasi baik, organisasi akan berjalan efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan yang diinginkan.
2. Perencanaan Pengarahan
- Pengarahan SDM perlu direncanakan agar mereka bekerja giat, efektif, dan efisien tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengarahan (*directing*) SDM, antara lain sebagai berikut:
- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.
  - b. *Delegation Authority*, apakah desentralisasi atau sentralisasi authority.
  - c. Cara pelaksanaan komunikasi dan sinibolis komunikasi yang diberikan.
  - d. Alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya.
  - e. Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.
3. Perencanaan Pengendalian
- Pengendalian (*controlling*) SDM harus direncanakan sebaik-baiknya, supaya pelaksanaan pengendalian efektif. Pengendalian harus mengetahui sedini mungkin terjadinya kesalahan dan melakukan tindakan perbaikan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengendalian, antara lain sebagai berikut.
- a. Sistem dan poin-poin yang akan dinilai.
  - b. Periode dan proses penilaian yang akan dilakukan.

- c. Metode penilaian yang akan diterapkan.
  - d. Tindakan hasil penilaian terhadap SDM.
4. Perencanaan Pengadaan
- Pengadaan (*procurement*) SDM harus direncanakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan SDM, antara lain sebagai berikut:
- a. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan membantu tercapainya diperlukan.
  - b. Sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya.
  - c. Dasar, sistem, metode, dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan.
  - d. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.
  - e. Cara-cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan.
5. Perencanaan Pengembangan
- Pengembangan (*development*) SDM harus direncanakan secara tepat supaya pengembangan dapat meningkatkan produktivitas karyawan masa kini maupun masa depan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan SDM, antara lain sebagai berikut:
- a. Tujuan dan peserta pengembangan.
  - b. Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan.
  - c. Tolok ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.
  - d. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai.
  - e. Asas dan dasar-dasar promosi karyawan.
  - f. Biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
  - g. Penilai dan ruang lingkup penilaian
6. Perencanaan Kompensasi
- Kompensasi (*compensation*) SDM perlu direncanakan dengan baik, supaya dapat mendorong gairah kerja karyawan. Hal-hal yang harus direncanakan dalam kompensasi, antara lain sebagai berikut.

- a. Dasar, sistem, dan metode kompensasi yang akan diberlakukan.
  - b. Kebijakan kompensasi yang akan diberlakukan.
  - c. Waktu pembayaran kompensasi yang akan diterapkan.
7. Perencanaan Pengintegrasian
- Pengintegrasian perlu direncanakan sebaik-baiknya supaya karyawan termotivasi. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengintegrasian, antara lain sebagai berikut:
- a. Metode pengintegrasian yang akan dilakukan.
  - b. Alat-alat dan jenis-jenis motivasi yang akan diberikan.
  - c. Pemimpin dan kesepakatan kerja bersama.
  - d. Biaya-biaya untuk alat-alat motivasi yang dikeluarkan.
8. Perencanaan Pemeliharaan
- Pemeliharaan (*maintenance*) perlu direncanakan dengan baik supaya labor turnover relatif rendah. Hal-hal yang harus direncanakan, antara lain sebagai berikut.
- a. Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan.
  - b. Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.
  - c. Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan.
  - d. Biaya-biaya yang akan dikeluarkan.
  - e. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.
9. Perencanaan Kedisiplinan
- Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Hal-hal yang harus direncanakannya, antara lain sebagai berikut.
- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan.
  - b. Sistem pengawasan yang akan diterapkan.
  - c. Penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.
10. Perencanaan Pemberhentian
- Pemberhentian (*separation*) SDM harus direncanakan dengan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Karena cepat atau lambat semua karyawan akan berhenti dengan alasan } ang

beraneka ragam. Setiap karyawan yang berhenti akan membawa biaya (penarikan, seleksi, pengembangan) yang merugikan perusahaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberhentian SDM, antara lain sebagai berikut:

- a. Penetapan syarat-syarat status setiap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dan lain-lain).
- b. Merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan-alasan pemberhentiannya.
- c. Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangonnya.
- d. Merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.

### **C. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM merupakan proses perencanaan sistematis untuk memaksimalkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Tujuan dari perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan. Proses ini didasari oleh supply dan demand dalam konteks SDM perusahaan.

Perencanaan SDM bermanfaat bagi perusahaan dalam berbagai hal, yaitu:

1. Membantu HR mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja dengan berbagai kualifikasi di kemudian hari.
2. HR bisa bekerja secara proaktif dalam menemukan kandidat yang sesuai.
3. Sesuai dengan tujuan masing-masing perusahaan, perencanaan SDM memungkinkan HR untuk mengidentifikasi, memilih, dan mengembangkan kompetensi atau tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.

## D. Proses Perencanaan SDM

Secara garis besar, proses perencanaan SDM dibagi menjadi 4 langkah yang meliputi:

1. **Persediaan Tenaga Kerja Saat Ini**

Langkah paling awal yang bisa dilakukan dalam memulai perencanaan SDM yaitu menilai ketersediaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Penilaian ini termasuk studi komprehensif dari berbagai aspek SDM, seperti jumlah, skill, kompetensi, kualifikasi, pengalaman, usia, jabatan, kinerja, kompensasi, dan lain sebagainya.

Dalam tahap ini, HR juga bisa melakukan wawancara dengan manager tim untuk memahami tantangan dari sisi SDM yang sedang dihadapi, serta kualifikasi yang dirasa penting untuk dimiliki oleh karyawan tim tersebut.

2. **Kebutuhan SDM di Masa Mendatang**

Langkah selanjutnya dari perencanaan SDM yaitu menganalisa kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Dalam langkah ini, berbagai variabel HR seperti pengurangan SDM, lowongan yang akan dibuka, promosi jabatan, mutasi karyawan, dan lain sebagainya perlu dimasukkan ke dalam pertimbangan. Selain itu, variabel tidak terduga seperti pengunduran diri serta pemecatan juga perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam analisa.

3. **Perkiraan Permintaan SDM**

Kemudian, HR bisa mencocokkan tenaga kerja yang ada saat ini dengan perkiraan kebutuhan tenaga kerja di kemudian hari dan membuat demand forecast (perkiraan permintaan). Dalam langkah ini, penting juga untuk mengetahui strategi dan objektif bisnis jangka panjang, agar perkiraan permintaan bisa sesuai untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

4. **Strategi dan Implementasi Pencarian SDM**

Setelah mengetahui kekurangan yang dibutuhkan dari evaluasi supply dan demand SDM, SDM bisa mengembangkan strategi berdasarkan

perkiraan permintaan SDM yang sudah dibuat. Strategi yang dibuat tentunya harus bisa memberikan solusi bagi kekurangan masalah SDM di perusahaan. HR bisa melakukan relokasi, rekrutmen, outsourcing, pelatihan, manajemen SDM, hingga melakukan perubahan kebijakan terkait SDM. Perusahaan juga bisa menggunakan jasa konsultan untuk meminimalisir reaksi negatif, terutama mengenai masalah hukum dan legal.

## **E. Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Perencanaan SDM**

1. **Pertumbuhan (Growth)**  
Beda perusahaan, beda juga tingkat pertumbuhannya. Dalam melakukan perencanaan SDM, penting juga bagi para HR untuk mempertimbangkan faktor pertumbuhan finansial dan kebutuhan perusahaan. Apakah perusahaan memiliki budget? Apakah perusahaan akan melakukan ekspansi dan membutuhkan banyak SDM?
2. **Perubahan (Change)**  
Perubahan bisa terjadi kapan pun. Ketika perusahaan sedang mengalami perubahan, usahakan agar HR memiliki fleksibilitas agar bisa memenuhi kebutuhan perusahaan dengan lebih baik.
3. **Teknologi (Technology)**  
Di era yang didominasi oleh teknologi ini, penting bagi HR untuk memahami pentingnya fungsi dan peran teknologi dalam operasional perusahaan. Jika diperlukan, HR juga bisa merencanakan pelatihan untuk karyawan mempelajari fitur ataupun perangkat yang digunakan dalam perusahaan.

## **F. Pentingnya Perencanaan SDM yang Efektif Dan Efisien**

Dalam sebuah perusahaan, perencanaan SDM merupakan sebuah hal yang penting dan harus dilakukan semaksimal mungkin. Tanpa melakukan hal tersebut dengan benar, tentu perusahaan akan lebih sulit

untuk berkembang serta bersaing dengan kompetitornya. Tentu saja sudah bukan rahasia umum jika di dalam perusahaan yang baik maka terdapat sistem perencanaan tata sumber daya manusia yang baik pula. Sehingga untuk bisa melaksanakan visi dan misi perusahaan sepenuhnya, maka perencanaan ini harus dibuat dengan baik dan teliti. Bahkan sebisa mungkin dilakukan secara maksimal. Tentu saja ada banyak halangan yang terjadi dalam pelaksanaannya. Di samping dari adanya beberapa manfaat yang juga dibawa oleh adanya perencanaan SDM yang tepat. Oleh karena itu diperlukan pula langkah-langkah yang efektif dan efisien, terutama dari pihak HRD, supaya nantinya dapat memastikan penataan dan pengalokasian sumber daya yang optimal sesuai kebutuhan perusahaan, seperti:

1. **Kebutuhan Tenaga Kerja Masa Depan**  
Perencanaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa orang-orang yang ada dapat membantu kelancaran bagi operasional perusahaan. Artinya, perencanaan sumber daya manusia dianggap digunakan sebagai alat untuk memastikan ketersediaan SDM di masa depan agar kegiatan operasional perusahaan tetap berjalan dengan lancar.
2. **Mengatasi Perubahan Jangka Panjang Atau Jangka Pendek**  
Perencanaan sumber daya manusia penting dilakukan untuk mengatasi perubahan terkait dengan faktor eksternal perusahaan. Hal ini membantu dalam menilai sumber daya manusia melalui inventaris SDM. Selain itu, juga untuk mengubah kekuatan teknologi, politik, sosial budaya, dan ekonomi. Karena semuanya yang dilakukan terkait dengan bisnis harus disertai dengan rencana cadangan, bahkan hal terburuk sekalipun.
3. **Perekrutan Personel yang Berkompeten**  
Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memilih personel yang sesuai untuk mengisi lowongan pekerjaan yang sedang dibutuhkan. Hal ini juga untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia, serta menilai tingkat inventaris dari sumber daya

manusia yang tersedia. Kemudian akhirnya dapat merekrut SDM yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah untuk membantu dalam mengidentifikasi persyaratan dari berbagai pekerjaan. Kemudian, kedepannya diharapkan perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Kemampuan ini juga diperlukan bagi SDM agar dapat melakukan tugas dengan efektif dan lebih baik. Dengan pengembangan SDM ini juga merupakan gerakan untuk melakukan pengembangan bagi SDM dan demi kemajuan perusahaan.

5. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia Yang Tepat

Manfaat perencanaan sumber daya manusia adalah mengukur bahwa organisasi memperoleh dan memanfaatkan tenaga kerja secara efektif untuk mencapai tujuan. Selain itu perencanaan ini juga membantu dalam menilai dan merekrut sumber daya manusia yang terampil. Ini berfokus pada pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal untuk meminimalkan biaya produksi secara keseluruhan.

6. Pengurangan Ketidakpastian

Hal ini terkait dengan langkah antisipasi terhadap hal-hal yang tidak diinginkan. Pengurangan dampak ketidakpastian yang disebabkan oleh perubahan proses dan prosedur manajemen sumber daya manusia yang tidak terduga dalam perusahaan.

Jika melihat pentingnya perencanaan sumber daya manusia, terlihat bahwa perencanaan SDM tersebut akan berpengaruh juga terhadap jangka panjang operasional perusahaan. Bagaimana lengkapnya mengenai manfaat dan langkah-langkah tersebut, berikut ini akan dibahas lebih lanjut mengenai hal tersebut.

**1. Langkah Efektif Mengatur Dan Mengalokasikan Sumber Daya**

Untuk memastikan perolehan manfaat yang maksimal, serta untuk menghindari adanya masalah dalam perencanaan SDM yang tepat dan sesuai, maka dibutuhkan langkah yang optimal. Bagi yang belum

memahami benar langkah tersebut, berikut ini beberapa poin langkah yang dapat dilakukan untuk efektifitas dan optimisasi perencanaan SDM.

- a. Merekrut sesuai kebutuhan, sebaiknya tentukan syarat yang diinginkan dalam melakukan perekrutan. Sesuaikan dengan posisi yang dibutuhkan dan pastikan mencari kandidat terbaik sesuai harapan. Baik dari tingkatan pendidikan hingga keahlian tambahan yang diperlukan perusahaan.
- b. Mendata karyawan sesuai potensi dan bakat. Jangan lupa untuk memastikan data karyawan yang akurat. Termasuk latar belakang pendidikan, pengalaman serta keahlian yang dimiliki oleh setiap karyawan. Dengan demikian akan lebih mudah bagi tim HRD dalam mengakses data tersebut sebagai acuan lebih lanjut untuk perencanaan SDM. Meskipun terlihat sederhana dan sepele, tetapi hal ini sangat penting dilakukan untuk melakukan perencanaan yang baik dan efektif.
- c. Mengarahkan dan memberi pelatihan, apabila telah melihat peta kekuatan karyawan sesuai dengan kemampuannya, maka selanjutnya adalah mengembangkan minat dan bakat karyawan tersebut. Salah satunya melalui pemberian pelatihan yang sesuai dengan bidang yang dikuasai. Jadikan hal ini sebagai aset perusahaan sehingga posisi karyawan semakin sesuai dan pekerjaan bisa terlaksana dengan lebih baik.
- d. Tingkatkan persaingan yang sehat, dengan adanya hal tersebut maka perusahaan dapat membuat karyawan memaksimalkan potensinya. Seperti misalnya memberikan bonus jika target pekerjaan tercapai. Secara tidak langsung maka perusahaan bisa merencanakan sumber dayanya lebih efektif sesuai dengan target yang ingin dikejar oleh perusahaan itu sendiri.
- e. Pantau dan awasi, bila semua telah dilakukan sebaiknya lakukan pengawasan. Penilaian tahunan bisa menjadi salah satu cara untuk memastikan bahwa perencanaan yang dilakukan tim HRD telah menuai hasil yang diinginkan.

## 2. Masalah Dalam Pengaturan Sumber Daya

Sekalipun memberikan manfaat yang maksimal, belum tentu bahwa pada prakteknya tidak ditemukan halangan dalam pengaturan sumber daya pada perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya ketahui dengan pasti apa saja yang menjadi penghalang hal tersebut supaya dapat mencari tahu jalan keluar yang paling efektif. Beberapa masalah yang umum terjadi yaitu sebagai berikut:

- a. Keterbatasan pilihan, sering kali dalam melakukan perekrutan tidak semua kandidat terbaik tertarik pada posisi yang ditawarkan. Akibatnya perusahaan harus memilih yang terbaik dari kandidat yang ada. Hal ini memicu masalah kompetensi SDM yang belum tentu sepenuhnya sesuai dengan kriteria perusahaan.
- b. Sarana dan prasarana minim, sehingga pada akhirnya pengembangan sumber daya tidak dapat direncanakan secara maksimal. Seperti misalnya terbatasnya dana yang dapat digunakan untuk kebutuhan pelatihan eksternal. Sehingga menyiasati dengan melakukan pelatihan internal yang hasilnya bisa jadi tidak maksimal.
- c. Sifat dan emosional yang tidak sejalan, kecerdasan seseorang terkadang tidak sejalan dengan emosionalnya. Sehingga saat dihadapkan pada sumber daya yang demikian, perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mengarahkan sesuai keinginan pihak perusahaan.
- d. Keterbatasan waktu dan tenaga, umumnya tim HRD perusahaan jumlahnya tidak maksimal sehingga tidak dapat melakukan perencanaan dan pengaturan yang maksimal pula.



## BAB 3

### JOB ANALYSIS

**P**rogram job analysis atau analisis pekerjaan di lingkungan perusahaan mempunyai andil yang sangat besar dan berpengaruh untuk mencapai hasil yang optimal. Analisis pekerjaan merupakan tanggung jawab manajer, khususnya untuk menciptakan SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi modern. Analisis pekerjaan memungkinkan setiap individu di dalam perusahaan bisa merasakan kenyamanan dalam bekerja, bermartabat, dan merasakan nilai keadilan. Banyak informasi yang bisa dikumpulkan dengan melakukan analisis pekerjaan. Tujuan utama adalah untuk menyelesaikan seluruh proses dan untuk menetapkan kesesuaian yang sempurna antara pekerjaan dan karyawan. Terlebih lagi, dalam hal menyusun laporan keuangan, misalnya.

Pastinya, dibutuhkan analisis pekerjaan yang detail dan seksama agar tim atau sumber daya manusia dapat mengelola data gaji, tunjangan, dan insentif lain untuk posisi jabatan tertentu. Dengan demikian, adanya analisis pekerjaan secara tidak langsung memberikan manfaat pula bagi budget manajemen karena membantu produktivitas dan kinerja keuangan perusahaan.

#### **A. Pengertian Analisis Pekerjaan/ *Job Analysis***

Analisis pekerjaan terdiri dari dua kata, analisis dan pekerjaan. Analisis adalah aktivitas berpikir yang digunakan untuk mendeskripsikan topik sebagai bagian, komponen atau elemen, dan kemungkinan tautan ke

fungsinya. Pekerjaan adalah sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang akan dilaksanakan oleh pekerja dalam kurun waktu tertentu, sedang dilaksanakan dan telah dilaksanakan.

Analisa pekerjaan merupakan bagian dari rencana sumber daya manusia dan proses meneliti serta mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan. Disini ditekankan bahwa ada dua aktivitas utama dalam analisis pekerjaan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab pekerjaan. Informasi dan melakukan penelitian yang lebih mendalam. Pekerjaan dianalisis sebagai kegiatan rutin pada manajemen strategis. Kemudian diperbarui dengan pengertian mengenai pengukuran kinerja, biaya dan standarisasi, peningkatan produktivitas prosedur teknik industri lainnya. Beberapa terminologi tentang analisis pekerjaan, antara lain yaitu:

1. Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkannya, termasuk didalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya. Dengan kata lain analisis pekerjaan adalah mempelajari mencari, dan mmenentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.
2. Analisis pekerjaan juga dapat diartikan sebagai proses pengumpulan dari pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya.
3. Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.

4. Analisis pekerjaan adalah pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam perusahaan .
5. Analisis pekerjaan adalah suatu usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.
6. Analisis pekerjaan adalah studi sistematis suatu pekerjaan dari organisasi untuk memperoleh informasi guna menentukan faktor yang dapat dikompensasikan dari suatu pekerjaan.
7. Analisis pekerjaan menyediakan informasi bagi informasi yang telah mereka dapatkan dari deskripsi tugas dan melakukan penilaian pekerjaan, proses menentukan tingkat kesulitan suatu pekerjaan untuk kompensasi dimaksud.
8. Analisis pekerjaan adalah suatu proses sistematis untuk mengumpulkan informasi atas aspek penting yang berkaitan dengan suatu pekerjaan.

Dengan demikian, pada intinya analisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Jadi, hal ini dapat menghindari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, seperti seringnya mengganti atau menempatkan orang yang kurang tepat untuk suatu jabatan di dalam organisasi atau perusahaan. Analisis pekerjaan bertujuan untuk menganalisis jenis pekerjaan, kualifikasi pekerja, perhitungan beban kerja, penempatan pekerja, dan menentukan standar kualitas pekerjaan.

## **B. Tujuan Analisis Pekerjaan**

Menciptakan SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi modern, merasakan kenyamanan dalam bekerja, bermartabat dan berkeadilan di dalam suatu perusahaan ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan.

1. Pertama, penggunaan teknologi canggih sekalipun, analisis pekerjaan harus berpikir panjang untuk memenuhi tuntutan suatu pekerjaan, seperti keterampilan dan pelatihan.

2. Kedua, kenyamanan dan suasana kerja akan menciptakan hasil kerja yang maksimal dengan menjunjung tinggi harkat dan martabatnya sebagai manusia.

Untuk menghadapi tantangan tersebut analisis pekerjaan SDM harus dilaksanakan secara profesional, karena akan menentukan kualifikasi yang secara langsung dan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan yang ditentukan oleh manajer dalam mewujudkan keberadaannya yang penuh kompetisi di masa depan.

Tindakan-tindakan yang diperlukan oleh manajemen SDM untuk mencapai tujuan yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi peran lingkungan terhadap pekerjaan individu
2. Kaji kembali kemungkinan ada persyaratan kerja yang usang
3. Ciptakan peraturan yang dapat menguntungkan semua pihak
4. Rancang kebutuhan SDM masa depan
5. Sesuaikan antara jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia
6. Rancang kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman
7. Rancang rencana pengembangan potensi karyawan
8. Tentukan standar kerja/prestasi realistik
9. Penempatan karyawan hendaknya sesuai dengan minatnya
10. Penempatan karyawan harus sesuai dengan keahliannya
11. Berikan kompensasi secara wajar

### **C. Manfaat Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan memiliki manfaat dalam suatu organisasi, termasuk:

1. Menetapkan dasar struktur gaji yang wajar.
2. Kajian tantangan lingkungan yang memengaruhi pekerjaan pribadi.
3. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.
4. Menentukan kebutuhan pelatihan karyawan baru dan lama.
5. Mengatur pekerjaan karyawan sesuai dengan keahlian mereka.
6. Mengembangkan standar kinerja kerja.
7. Analisis elemen untuk membentuk posisi organisasi.

8. Mendesain ulang pekerjaan untuk memperbaiki metode staf, mengurangi kesalahan, menghilangkan masalah yang tidak perlu, dan meningkatkan kinerja

#### **D. Langkah-Langkah dalam Analisis Pekerjaan**

1. Menyediakan suatu pandangan yang luas bagaimana masing-masing pekerjaan, berkait dengan perusahaan secara keseluruhan. Struktur organisasi dan tabel proses digunakan untuk melengkapi.
2. Mendorong menentukan bagaimana analisis pekerjaan dan informasi rancang pekerjaan akan digunakan. Pada umumnya langkah ini memerlukan waktu dan biaya yang mahal untuk meneliti tiap-tiap pekerjaan, sehingga suatu contoh yang mewakili pekerjaan perlu untuk terpilih.
3. Melibatkan penggunaan dari teknik analisis pekerjaan yang bisa diterima. Teknik analisis digunakan untuk mengumpulkan data atas karakteristik pekerjaan, perilaku yang diperlukan, dan karakteristik suatu karyawan yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut:
4. Mengumpulkan informasi yang digunakan
5. Mengembangkan suatu deskripsi tugas
6. Mempersiapkan suatu spesifikasi pekerjaan

#### **E. Kegunaan Analisis Pekerjaan**

Manfaat atau kegunaan analisis pekerjaan adalah supaya dapat tercipta SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi modern. Namun, penggunaan teknologi yang canggih justru menuntut perusahaan memiliki tenaga kerja atau sumber daya manusia yang berkompeten untuk menggunakan teknologi tersebut.

Selain itu, semakin tinggi teknologi yang digunakan sudah pasti mengeluarkan anggaran yang jauh lebih besar dan diharapkan akan memberikan hasil yang lebih besar pula bagi perusahaan. Tujuan dari analisis pekerjaan tentunya supaya bisa menciptakan sumber daya manusia yang maksimal dengan pemanfaatan teknologi yang maksimal, namun tetap memberikan kenyamanan bagi SDM tersebut.

Tahapan analisis pekerjaan SDM harus dilaksanakan secara profesional supaya efektif dalam menentukan kualifikasi yang secara langsung bisa berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Analisis pekerjaan memberikan manfaat seperti terwujudnya keberadaan perusahaan yang penuh kompetisi di masa depan. Selain itu, beberapa manfaat analisis pekerjaan yaitu:

1. Menetapkan dasar struktur gaji yang wajar untuk setiap karyawan.
2. Kajian tantangan lingkungan yang bisa mempengaruhi pekerjaan individu.
3. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia yang lebih handal dan kompeten di masa depan.
4. Menentukan kebutuhan pelatihan karyawan baru dan meningkatkan keterampilan karyawan lama.
5. Mengatur pekerjaan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki agar setiap karyawan bisa mengembangkan standar kinerja masing-masing
6. Memperbaiki metode staf.
7. Mengurangi kesalahan laporan keuangan atau setidaknya menghilangkan masalah yang tidak perlu.
8. Memungkinkan karyawan mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi yang digunakan perusahaan

## **F. Teknik Analisis Pekerjaan**

Ada beberapa metode pengumpulan data, seperti tanya jawab, pengisian daftar pertanyaan serta catatan kerja harian. Analisis perlu memilih metode yang dianggap terbaik atau kombinasi optimal dari metode yang ada.

### **1. Pengamatan**

Merupakan cara untuk mengamati perilaku karyawan yang dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung kepada individu maupun kelompok. Ada 3 hal yang harus diperhatikan agar hasil pengamatan akurat dan valid, yaitu:

- a. Diperlukan metode sedemikian rupa sehingga hasilnya tidak bias dan tidak subjektif
  - b. Tidak menilai karyawan saja, tetapi seharusnya lebih memfokuskan pada penilaian perilaku persyaratan pekerjaan yang sudah ditetapkan
  - c. Hasil pengamatan akan relatif lebih cermat dan objektif, manakala objek telaaahnya pada jenis pekerjaan yang tangible daripada yang intangible.
  - d. Kelemahan teknik ini:
    - 1) Informasi yang dikumpulkan tidak terlalu akurat karena ketika dianalisis pekerjaannya para karyawan berusaha bekerja lebih keras, lebih baik, dan lebih produktif karena mereka sadar bahwa cara kerja mereka sedang diamati
    - 2) Diperlukan biaya yang banyak
    - 3) Proses pelaksanaannya memerlukan waktu lama
2. Wawancara
- Melalui wawancara dengan pemegang pekerjaan dan jabatan, baik secara individu maupun kelompok, akan diperoleh informasi tentang hubungan antara persyaratan kerja dan kinerja atau perilaku yang bersangkutan. Walaupun banyak memerlukan waktu dan biaya, hasil teknik ini cukup akurat.
3. Pandangan pejabat, atasan langsung atau karyawan senior
- Kelemahan pendekatan ini adalah :
- a. Kemungkinan ada pertanyaan yang tidak dijawab
  - b. Jawaban sulit dipertanggungjawabkan
  - c. Adanya karyawan yang tidak mengembalikan kuesioner
  - d. Terkadang terpaksa dilakukan penelitian ulang karena adanya indikator yang tidak diwakili
- Keuntungan penggunaan teknik ini adalah:
- a. Biaya relatif murah
  - b. Jumlah responden tidak terbatas
  - c. Menghemat waktu

4. Catatan harian pekerjaan karyawan  
Teknik ini dapat memberikan informasi yang akurat dan tepat. Kelemahan teknik ini, karyawan enggan mengisi buku catatan harian masing-masing karena adanya anggapan menambah beban serta adanya kesan terlampau ketatnya pengawasan dan tidak dipercaya
5. Teknik kombinasi  
Teknik dari gabungan berbagai teknik pengumpulan informasi. Penggunaan teknik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas informasi, serta mengurangi beban biaya

## **G. Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolahinformasi mengenai pekerjaan.

Manfaat deskripsi pekerjaan untuk menentukan:

1. Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (Job Summary and Duties)
2. Situasi dan kondisi kerja (Working conditions)
3. Persetujuan (Approvals)

Tidak ada bentuk standar untuk suatu deskripsi pekerjaan, kebanyakan uraian mengemukakan tentang pentingnya informasi: nama pekerjaan, ringkasan, peralatan, lingkungan, dan aktivitas.

Spesifikasi pekerjaan (job specifications) adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan.

Untuk menentukan jenis keampilan, tingkat pengetahuan atau kemampuan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan tertentu harus dilaksanakan secara sistematis. Panduan yang dapat digunakan dalam memasukkan karakteristik-karakteristik yang harus dimasukkan pada suatu spesifikasi pekerjaan, adalah :

1. Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitannya dengan arti penting teknik analisis pekerjaan

2. Suatu panel tenaga ahli, karyawan, atau para penyelia perlu menetapkan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk melakukan masing-masing tugas pekerjaan
3. Tingkat keterampilan masing-masing harus dinilai
4. Karakteristik lain yang penting untuk melakukan pekerjaan itu harus dikenali, meliputi kondisi fisik yang digunakan dan sertifikasi profesional
5. Jenis keterampilan yang telah dikenali perlu untuk secara rinci dikaitkan dengan masing-masing tugas pekerjaan

## **H. Metode Baru Analisis Pekerjaan**

1. Pendekatan Peristiwa Genting  
Peristiwa genting merupakan metode baru dalam pendekatan analisis pekerjaan, dimana definisi ini harus betul jika performan pekerjaan sukses dan menceritakan umpan balik yang objektif sebagai standar untuk suksesnya suatu pekerjaan.
2. Skala Penilaian Tingkah Laku  
Skala penilaian tingkah laku sangat penting karena improvisasinya lebih baik dari teknik tradisional sebagai treatment individu. Di mana sisa kumulatif dari pembelajaran yang baru lebih baik dari sisa improvisasi relatif ke alternatif dari hukum dan ekonomi. Poin dalam skala penilaian didefinisikan dalam riwayat pekerjaan dan masa tingkah laku. Dasar dari teknik skala penilaian tingkah laku ini dijadikan sebagai orientasi tingkah laku bagi karyawan dalam suatu organisasi.
3. Ukuran dari Kedudukan Pengelolaan (Dimensional of Managerial Positions/DMP)  
Dimensional of Managerial Positions/DMP dapat digambarkan sebagai berikut:
  - a. Organisasional
    - 1) Keadaan objektif
    - 2) Menetapkan jarak perencanaan

- 3) Ide teknik implementasi, produk dan solusi
- 4) Pekerjaan praktis
- b. Administrasi pembuat keputusan
  - 1) Mengadakan supervisi
  - 2) Administrator
  - 3) Promote keselamatan
  - 4) Pembuat keputusan
- c. Kepemimpinan (leadership)
  - 1) Menaikkan relasi organisasi
  - 2) Amplikasi supervisi
  - 3) Kompetensi kepemimpinan
  - 4) Delegasi wewenang
  - 5) Keterampilan komunikasi
- d. Manajemen sumber daya manusia
  - 1) Devisi pekerja potensial
  - 2) Supervisi praktis
  - 3) Menaikkan badan manajemen relasi
- e. Profesional
  - 1) Kualitas individu
  - 2) Kualitas dari pekerjaan
  - 3) Kuantitas dari pekerjaan
  - 4) Reliabilitas
  - 5) Inovasi
- f. Kumpulan, pelanggan dan lingkungan luar
  - 1) Kumpulan relasi organisasi
  - 2) Kontak luar dengan konsumen
  - 3) Sales
- 4. Analisis Posisi Daftar Pertanyaan (PAQ Approachi)  
 Analisis ini dilakukan dengan membuat format daftar pertanyaan dan jawaban dari beberapa orang yang ada dengan mengandalkan yang dibutuhkan oleh dan individu. Teknik dapat dilakukan dengan perkembangan-perkembangan sebagai berikut:

- a. Standar analisis pekerjaan
  - b. Perencanaan karier dan perkembangan individu
5. The Hay System
- Metode analisis ini sangat cocok untuk pendekatan dalam pengevaluasi dan konvensasi pekerjaan. Ada tiga aspek penafsiran pekerjaan dalam metode the hay system yaitu:
- a. “Bagaimana tahu”
  - b. Jalan keluar, mengambil dari persentase
  - c. Akuntabilitas

## **I. Hubungan Analisis Pekerjaan dengan SDM**

Analisis pekerjaan dari suatu perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan memerlukan sejumlah karyawan yang mampu secara efektif dan efisien melaksanakan seluruh volume kerja. Hubungan Analisis Pekerjaan dengan SDM adalah :

1. Perencanaan SDM, yang berorientasi pada hasil analisis pekerjaan, sehingga dapat melaksanakan fungsi tugasnya, baik dari segi kualitatif berdasar deskripsi dan spesifikasi pekerjaan
2. Syarat individu berupa penyusunan syarat-syarat atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan
3. Memilih tugas dan struktur pekerjaan
4. Taksiran potensi meliputi kegiatan memmpkirakan kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan terhadap suatu jenis pekerjaan.
5. Penilaian tugas merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh supervisor terhadap prestasi pekerjaan dari pekerja

## **J. Proses Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan membantu manajer SDM dan organisasi untuk menempatkan karyawan untuk memanfaatkan keterampilan dan bakat mereka dengan sebaik-baiknya, menentukan kebutuhan karyawan baru dalam organisasi, menghilangkan pekerjaan yang tidak dibutuhkan, menetapkan standar pengukuran kinerja yang realistis, mengidentifikasi pekerjaan dan menyiapkan rencana untuk mengisinya.

Semua itu dapat dilakukan secara efektif dengan analisis pekerjaan yang tepat dan optimal. Manajer SDM menghadapi tantangan semacam itu dalam kegiatan perusahaan sehari-hari. Mereka perlu secara efektif dan efisien memenuhi persyaratan organisasi terkait dengan rekrutmen sumber daya manusia, seleksi, kinerja, kepuasan dan pengurangan, serta menambahkan tanggung jawab dan tugas tambahan. Proses yang efektif dan benar dalam analisis pekerjaan pasti sangat melegakan bagi mereka. Analisis pekerjaan juga membantu mereka mempertahankan kualitas karyawan yang tepat, mengukur kinerja mereka pada standar yang realistis, menilai pelatihan dan kebutuhan pengembangan mereka dan meningkatkan produktivitas mereka.

1. Proses Analisis Pekerjaan

Berikut ini adalah urutan proses yang harus dilakukan manajer SDM maupun organisasi untuk menjalankan analisis pekerjaan:

2. Identifikasi Analisis Pekerjaan Tujuan

Baik proses apa pun sia-sia sampai tujuannya tidak diidentifikasi dan didefinisikan. Oleh karena itu, langkah pertama dalam proses adalah menentukan kebutuhan dan output yang diinginkan. Menghabiskan upaya manusia, energi, dan uang tidak berguna sampai manajer SDM tidak tahu mengapa data harus dikumpulkan dan apa yang harus dilakukan dengannya.

3. Siapa yang Akan Melakukan Analisis Pekerjaan

Langkah kedua terpenting dalam proses analisis pekerjaan adalah memutuskan siapa yang akan melakukannya. Beberapa perusahaan lebih suka menyelesaikannya dengan departemen SDM mereka sendiri sementara beberapa menyewa konsultan analisis pekerjaan.

Konsultan analisis pekerjaan mungkin terbukti sangat membantu karena mereka menawarkan saran, pedoman, dan metode yang tidak bias. Mereka tidak memiliki suka pribadi dan tidak suka ketika datang untuk menganalisis pekerjaan.

4. **Bagaimana Melakukan Proses**  
Menentukan cara di mana proses analisis pekerjaan perlu dilakukan tentu merupakan langkah selanjutnya. Diperlukan pendekatan terencana tentang bagaimana menjalankan seluruh proses untuk menyelidiki pekerjaan tertentu.
5. **Pengambilan Keputusan Strategis**  
Sekarang adalah waktu untuk membuat keputusan strategis. Ini tentang menentukan sejauh mana keterlibatan karyawan dalam proses, tingkat rincian yang harus dikumpulkan dan dicatat, sumber dari mana data akan dikumpulkan, metode pengumpulan data, pemrosesan informasi dan pemisahan data yang dikumpulkan.
6. **Pelatihan Analis Pekerjaan**  
Selanjutnya adalah untuk melatih analis pekerjaan tentang bagaimana melakukan proses dan menggunakan metode yang dipilih untuk pengumpulan dan pengodean ulang data pekerjaan.
7. **Persiapan Proses Analisis Pekerjaan**  
Mengkomunikasikannya dalam organisasi adalah langkah selanjutnya. Manajer SDM perlu mengkomunikasikan semuanya dengan baik sehingga karyawan menawarkan dukungan penuh mereka kepada analis pekerjaan. Tahap ini juga melibatkan persiapan dokumen, kuesioner, wawancara, dan formulir umpan balik.
8. **Pengumpulan Data**  
Berikutnya adalah mengumpulkan data terkait pekerjaan termasuk kualifikasi pendidikan karyawan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, kondisi kerja, aktivitas kerja, hierarki pelaporan, sifat-sifat manusia yang diperlukan, aktivitas pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang terlibat dan perilaku karyawan.
9. **Dokumentasi, Verifikasi dan Peninjauan**  
Dokumentasi yang tepat dilakukan untuk memverifikasi keaslian data yang dikumpulkan dan kemudian meninjaunya. Ini adalah informasi akhir yang digunakan untuk menjelaskan pekerjaan tertentu.

10. Mengembangkan Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan  
Sekarang adalah saatnya untuk memisahkan data yang dikumpulkan menjadi informasi yang berguna. Deskripsi Pekerjaan menggambarkan peran, aktivitas, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan sementara spesifikasi pekerjaan adalah pernyataan kualifikasi pendidikan, pengalaman, ciri-ciri pribadi, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu.

Dengan demikian menjalankan semua proses analisis pekerjaan ini, bisa membantu dalam mengidentifikasi nilai pekerjaan tertentu, memanfaatkan bakat manusia dengan cara terbaik, menghilangkan pekerjaan yang tidak dibutuhkan dan menetapkan standar pengukuran kinerja yang realistis.



## BAB 4

### PENGEMBANGAN SDM

Dalam sebuah perusahaan, penting adanya pengembangan sumber daya manusia karena memiliki pengaruh terhadap perkembangan perusahaan itu sendiri. Maka dari itu, penting bagi sebuah perusahaan untuk paham apa itu pengembadang SDM, fungsinya, dan metode apa saja yang bisa digunakan.

#### A. Pentingnya Pengembangan

Gilley and Steven (1991) menjelaskan bahwa *human resources development* adalah *organized learning activities arranged within an organization in order to improve performance and/or personal growth for the purpose of improving the job, the individual and/or organization*. (Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi). Sementara itu ada juga perusahaan yang menggunakan istilah "training". Alasan penggunaan training agar lebih menyesuaikan dengan kondisi praktek tanpa mengurangi arti pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Namun bagaimanapun juga pengembangan sumber daya manusia berkenaan dengan pengembangan orang dalam organisasi (Gilley and Steven, 1991). Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai subfungsi yang paling proaktif karena dimulai pada tingkat identifikasi kebutuhan pelatihan, melakukan survei keadaan, hingga

melakukan program pelatihan. Pelatihan tersebut merupakan proses yang berkelanjutan tetapi berjangka pendek sementara pengembangan organisasi adalah jangka panjang dan berorientasi pada tujuan perusahaan. Namun, keduanya memiliki peran langsung dalam pembangunan budaya dalam sebuah perusahaan.

1. Para ahli juga mendefinisikan apa itu pengembangan SDM, pengembangan sumber daya manusia menurut ahli yakni sebagai berikut.
2. Menurut M.M. Khan, ia menjelaskan pengembangan sumber daya manusia sebagai bentuk peningkatan pengetahuan, sikap, dan kemampuan kerja karyawan yang positif dalam sebuah perusahaan.
3. Selanjutnya, menurut Prof. T.V. Rao, ia menjelaskan definisi pengembangan SDM sebagai proses di mana karyawan dibantu secara terus menerus dan terencana untuk memperoleh atau mempertajam kemampuan yang diperlukan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang diharapkan di masa mendatang. Ia lebih lanjut menjelaskan bahwa pengembangan SDM juga bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan sebagai individu dan menemukan serta memanfaatkan potensi karyawan untuk tujuan pengembangan diri sendiri dan atau perusahaan.

## **B. Fungsi Pengembangan**

Pengembangan SDM memiliki banyak fungsi penting untuk kebaikan perusahaan dan karyawan perusahaan itu sendiri, berikut ini sejumlah fungsi utama dari pengembangan SDM yang perlu ketahui:

1. **Pelatihan dan Pengembangan**  
Pelatihan dan pengembangan berfokus pada perubahan atau peningkatan keterampilan. Pengetahuan, dan sikap karyawan/individu.

Pelatihan dan pengembangan ini biasanya melibatkan penyediaan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Pengembangan sumber daya alam memiliki peran efektif dalam membangun pengembangan

karyawan yang ada dalam suatu perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, pengembangan SDM juga berfungsi untuk memberikan pengetahuan kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efisien.

2. Pengembangan Organisasi/Perusahaan

Pengembangan perusahaan ini dapat dilakukan melalui intervensi terencana yang menerapkan konsep ilmu perilaku. Intervensi ini menekankan perubahan organisasi/perusahaan baik itu dalam ruang lingkup makro maupun mikro.

3. Pengembangan Karir

Fungsi selanjutnya dari pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan karir. Dalam proses pengembangan karir, kemajuan setiap karyawan terbentuk melalui serangkaian tahapan karena merupakan proses yang berkelanjutan. Proses pengembangan karir melibatkan dua proses yang berbeda, yakni perencanaan karir dan manajemen karir.

4. Mendapatkan Karyawan Berbakat

Fungsi pengembangan sumber daya manusia lainnya yaitu untuk menarik dan mempekerjakan karyawan yang tepat untuk melaksanakan kegiatan perusahaan. Rekrutmen dan pemilihan jenis karyawan yang tepat adalah keharusan bagi setiap perusahaan untuk mencapai tujuan, sehingga perusahaan juga harus bisa memilih software HR terbaik. Pengembangan SDM juga berfungsi untuk mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat agar mendapatkan hasil yang maksimal. Setiap karyawan ditunjuk untuk berbagai peran setelah mengevaluasi keterampilan dan kemampuan karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan kegiatan yang harus dilaksanakan.

5. Hubungan Karyawan dan Pimpinan Lebih Baik

Setiap organisasi pasti menginginkan hubungan yang baik di antara semua anggotanya yang beroperasi pada peran yang berbeda. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk memperkuat hubungan antara pemberi kerja dan karyawan di dalam sebuah

perusahaan. Dengan demikian, pengembangan SDM dapat membangun jaringan komunikasi yang tepat di mana bawahan dapat dengan mudah mengajukan pertanyaan dan pendapat kepada para pemimpin perusahaan. Pemimpin perusahaan juga bisa menaungi bawahannya dengan baik dan bisa membangun hubungan baik dengan karyawan.

6. Mengukur Kinerja dan Manajemen Perusahaan  
Fungsi utama lainnya dari pengembangan SDM yaitu untuk mengukur kinerja karyawan dan manajemen perusahaan.

Dengan pengembangan SDM ini memungkinkan perusahaan dapat mendeteksi berbagai masalah perusahaan dan inefisiensi kerja.

Selain itu, perusahaan juga bisa meninjau kinerja karyawan dan bisa menemukan karyawan yang berkinerja buruk, seperti lewat aplikasi HRIS online, persentase presensi masing masing karyawan bisa ditinjau disana.

Jika ditemukan karyawan yang memiliki kinerja buruk, maka tugas manajer yang harus memandu karyawan tersebut agar kinerjanya meningkat.

7. Menentukan Kompensasi dan Tunjangan  
Pengembangan SDM juga berperan dalam menentukan jumlah tunjangan dan kompensasi yang tepat untuk karyawan. Setiap karyawan akan mendapatkan kompensasi dan tunjangan berdasarkan kualifikasi dan kinerjanya secara keseluruhan. Hal ini juga secara tidak langsung dapat meningkatkan moral dan kepercayaan diri para karyawan karena telah bekerja secara aktif dan maksimal. Bahkan ketika karyawan tersebut selesai kontrak kerjanya atau di PHK pun, karyawan berhak mendapatkan pesangon dari perusahaannya.

### C. Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan karyawan adalah memperbaiki efektivitas karyawan dalam mencapai hail kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan.

Keterampilan maupun sikap karyawan tentang tugas yang diembannya. Gilley and Steven (1991) menyatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan *knowledge, skills, attitude and behavior* dalam melaksanakan suatu organisasi.

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan karyawan yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan efisiensi
3. Mengurangi kerusakan
4. Menghindari (mengurangi) kecelakaan
5. Meningkatkan pelayanan (konsumen)
6. Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
7. Meningkatkan karier
8. Meningkatkan cara berfikir secara konseptual
9. Meningkatkan kepemimpinan
10. Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan balas jasa (gaji).

Dengan kata lain pengembangan karyawan akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen dalam mencapai tujuannya.

Manfaat lain yang dapat dipetik dari dilaksanakannya program pengembangan dan pelatihan adalah menumbuhkan dan memelihara hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal ini dapat terjadi karena :

1. Terjadi proses komunikasi yang efektif;
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas yang dilaksanakan;
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif;
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai; dan
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya. Pengembangan karyawan meliputi seluruh aspek pengetahuan keterampilan dan sikap. Karena pengetahuan dan

keterampilan saja disarankan belum cukup, maka perlu ditambahkan pengembangan sikap karyawan dalam menghadapi tugas.

Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara sekolah, kuliah, program pengajaran. Pengembangan sikap dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode permainan, sensitivity training, sedangkan pengembangan keterampilan dilakukan dengan latihan/praktek.

#### 1. Proses Pengembangan Karyawan

Agar pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus mendasarkan pada prosedur yang benar.

Langkah-langkah tersebut meliputi :

- a. Penentuan kebutuhan
- b. Penentuan sasaran
- c. Penetapan isi program
- d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar
- e. Pelaksanaan program
- f. Penilaian pelaksanaan program

#### 2. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan mutlak dilakukan untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan program pengembangan. Karena pelaksanaan program pengembangan berkait erat dengan dana. Ada dua hal penting yang perlu diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan yaitu : masalah yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang. Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, paling tidak ada tiga pihak yang terlibat yaitu :

- a. Satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia,
- b. Manajer berbagai satuan, dan
- c. Pegawai yang bersangkutan.

Informasi kebutuhan dan keinginan bekerja ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan

pengembangan pegawai. Selain informasi dari ketiga pihak tersebut bagian pengembangan karyawan juga dapat memanfaatkan sumber lain seperti :

- a. Perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya
- b. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
- c. Catatan tentang produksi
- d. Berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja, dan kemangkiran
- e. Data mutasi pegawai
- f. Hasil "exit interview"

### 3. Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dapat ditetapkan berbagai sasaran. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat keterampilan teknis dalam mengerjakan suatu pekerjaan (technical skill) ataupun untuk meningkatkan kecakapan memimpin (managerial skill) dan conceptual skill. Penetapan sasaran ini harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan. Manfaat diketahuinya sasaran kegiatan pengembangan adalah :

- 1) Sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan tersebut,
- 2) Pijakan untuk menentukan kurikulum dan metode pelatihan.

#### a. **Penentuan Isi Program**

Bentuk dan sifat suatu program paling tidak ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai (technical, managerial atau conceptual skill).

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Tujuan dari materi yang akan diberikan dalam rangka mencapai tujuan tersebut dituangkan dalam kurikulum pelatihan.

Kurikulum atau nama pelajaran yang akan diberikan harus mendukung untuk tercapainya sasaran dari pengembangan.

Kurikulum ditetapkan secara sistematis termasuk jumlah jam pertemuan, metode dan sistem evaluasinya.

**b. Prinsip-prinsip Belajar**

Agar hasil yang dicapai dapat optimal, maka program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar. Ada lima prinsip yang harus diperhatikan yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik.

Partisipatif mengacu pada metode pembelajaran yang bersifat langsung melakukan sendiri (teori dan praktek yang dilakukan). Repetitif (pengulangan) menyangkut pada perbuatan yang selalu diulang, agar apa yang dipelajari tinggal dalam ingatannya. Relevansi berkaitan dengan pengalaman yang telah dimiliki. Umpan balik bermanfaat untuk mengetahui apakah peserta didik telah menguasai materi dan mencapai tujuan belajar sehingga akan tercapai kepuasan pada diri peserta belajar.

Belajar pada program pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan "andragogi", mengingat peserta pengembangan ini adalah orang dewasa.

Dalam penerapan pendekatan "andragogi" ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan adalah :

- 1) Peserta didik hendaknya mengerti dan menyetujui tujuan pendidikan dan pelatihan
- 2) Peserta didik memiliki kemauan untuk belajar
- 3) Menciptakan situasi belajar yang bersahabat (tidak formal)
- 4) Penataan ruang menyenangkan
- 5) Peserta didik berperan serta dalam penyelenggaraan latihan dan pendidikan
- 6) Menggunakan pengalaman peserta didik sebagai bahan belajar (saling membelajarkan)
- 7) Menggunakan metode yang bervariasi (Atmadja, 1985)

### c. Pelaksanaan Program

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran. Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan pada prinsipnya melaksanakan proses belajar mengajar, artinya ada pelatih yang mengajarkan suatu mata ajaran. Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar tergantung pada pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi dan fasilitas yang tersedia, kemampuan peserta, kemampuan pelatih dan prinsip belajar yang digunakan.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan antara lain :

- 1) On the job
- 2) Vestibule
- 3) Apprenticeship
- 4) Classroom methods

On the job, atau pelatihan dalam jabatan, merupakan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung di tempat dia bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih formal, atasan langsung, atau rekan sekerja yang lebih senior dan berpengalaman.

Pelatihan dalam jabatan ini meliputi empat tahap yaitu :

- 1) Peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan.

- 2) Pelatih mendemonstrasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih,
- 3) Peserta pelatihan disuruh mempraktekkannya sendiri apa yang telah didemonstrasikan pelatih,
- 4) Pegawai menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya secara mandiri.

Vestibule, merupakan metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknis, di tempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Ini berarti organisasi harus menyediakan lokasi dan fasilitas khusus untuk berlatih, sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang sebenarnya.

Sebagai misal sebuah hotel, agar pelatihan tidak mengganggu kegiatan hotel, maka disediakan satu ruang khusus yang digunakan berlatih seperti menata kamar tidur (mengganti sprei, sarung bantal, perlengkapan kamar mandi dsb), juga kegiatan penerimaan tamu, di restoran, bar dsb.

Apprenticeship (magang), biasa dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi. Program ini biasanya mengkombinasikan on the job training dengan pengalaman sistem magang ini dapat mengambil empat macam kegiatan yaitu :

- 1) Seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang lebih berpengalaman,
- 2) Coaching dalam hal mana seorang pemimpin mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang diajarkan atasan tersebut ditini oleh pegawai yang sedang mengikuti latihan,
- 3) Menjadikan pegawai yang dilatih sebagai "asisten",

- 4) Menugaskan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia, sehingga yang bersangkutan mendapat pengalaman lebih banyak.

Classroom Method, model ini dirancang dalam bentuk pembelajaran di dalam kelas dengan menggunakan metode ceramah diskusi. Aktivitas pembelajaran pada umumnya berjalan sepihak yang instruktur aktif memberikan informasi atau pengetahuan kepada peserta. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan metode ini, diantaranya adalah faktor peserta, bahan belajar, instruktur. Semakin banyak jumlah peserta dalam suatu ruang belajar biasanya semakin kurang efektif (satu kelas lebih dari lima puluh orang). Demikian juga dengan bahan belajar, bila instruktur tidak menyediakan bahan belajar (hand out) menyebabkan peserta kesulitan mengikuti jalannya pembelajaran. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah instruktur, untuk model kuliah diperlukan instruktur yang benar-benar mampu menguasai kelas dengan berbagai keahliannya.

#### **d. Penilaian pelaksanaan program**

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan karyawan baik yang operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya.

Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil bila pada diri peserta terdapat peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan terjadi perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. Untuk mengetahui ada tidaknya perubahan tersebut perlu dilakukan penilaian. Pelaksanaan evaluasi yang baik meliputi :

- 1) Penentuan kriteria penilaian (ditetapkan sebelum program pengembangan dilaksanakan) dengan tolok ukur yang jelas.
- 2) Pelaksanaan tes untuk mengetahui pencapaian kemampuan, keterampilan, dan sikap yang telah dinimuskan dalam

program pengembangan, di samping untuk mengetahui tepat tidaknya program pelatihan dan pengembangan tersebut dilaksanakan.

- 3) Pemantauan setelah pasca pelatihan, pada saat peserta didik sudah kembali melaksanakan tugas
- 4) Tindak lanjut yang berkesinambungan.

Karena investasi yang dibuat oleh organisasi di bidang sumber daya manusia tidak kecil (biaya, tenaga dan waktu) sehingga perlu diupayakan benar-benar agar program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan, penerapan prinsip belajar yang paling relevan, penggunaan teknik pembelajaran yang cocok dan penilaian berdasarkan kriteria-kriteria yang objektif.

**e. Tolok Ukur Keberhasilan Program Pengembangan**

- 1) Prestasi kerja karyawan meningkat
- 2) Kedisiplinan karyawan meningkat
- 3) Absensi karyawan rendah
- 4) Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin rendah
- 5) Tingkat kecelakaan rendah
- 6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu rendah
- 7) Tingkat kerja sama karyawan meningkat
- 8) Tingkat upah insentif karyawan meningkat
- 9) Prakarsa karyawan meningkat
- 10) Kepemimpinan dan keputusan manajer lebih bijaksana

## **D. Metode Pengembangan SDM**

Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, perusahaan perlu melakukannya menggunakan metode yang tepat.

Hal ini bertujuan agar perusahaan bisa mencapai tujuan dari pengembangan SDM itu sendiri. berikut ini adalah sejumlah metode pengembangan sumber daya manusia yang bisa digunakan oleh sebuah perusahaan atau organisasi.

### 1. Pelatihan atau Training

Pelatihan atau training merupakan metode pengembangan SDM yang bertujuan untuk membuat pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan menjadi lebih terampil dalam bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pada umumnya, pelatihan bisa dilakukan secara eksternal maupun internal. Contoh pelatihan internal adalah pelatihan yang pelaksanaannya ada di lingkungan perusahaan, seperti On the Job Training (OJT)

Jadi, orang yang melatih pun bisa dari perusahaan itu sendiri atau dari perusahaan lainnya yang bekerja sama dengan perusahaan pelaksana training. Sedangkan, pelatihan eksternal adalah pelatihan yang membawa karyawan datang ke sebuah instansi atau lembaga pelatihan. Biasanya, training wajib untuk setiap karyawan baru, agar di masa mendatang ia bisa mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik.

### 2. Magang

Selain metode pelatihan atau training, metode pengembangan SDM lainnya yaitu bisa dengan cara magang. Pada umumnya, kegiatan magang dilakukan untuk mempersiapkan karyawan baru agar siap mengerjakan tugasnya dengan maksimal.

### 3. Pendidikan

Metode pendidikan adalah ketika perusahaan memberikan fasilitas pendidikan formal ke pegawainya dengan cara melanjutkan jenjang pendidikannya. Biasanya, hal ini bertujuan untuk memenuhi kualifikasi pendidikan yang perusahaan butuhkan.

### 4. Rotasi Kerja

Pengembangan SDM dalam sebuah perusahaan juga bisa dilakukan dengan cara rotasi kerja. Metode ini digunakan saat ada pegawai yang memiliki kinerja kurang maksimal. Oleh karena itu, pihak perusahaan akan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan tersebut dengan cara mencari apa penyebabnya.

Seperti contoh, penyebabnya mungkin saja karena tekanan kerja yang besar, tidak cocok dengan tim, lelah, jenuh, dan lain sebagainya.

#### 5. Studi Banding

Metode ini adalah metode pengembangan SDM dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau berlaku di tempat lain. Melalui metode ini perusahaan akan mendapat gambaran seefektif apa sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh.

Sebagai contoh jika perusahaan menginginkan perbaikan pada sistem marketingnya, maka perusahaan akan melakukan studi banding pada perusahaan lain yang memiliki sistem marketing berbeda. Setelah mendapatkan gambaran metode di perusahaan lain, lalu akan coba diterapkan di perusahaan. Apakah lebih baik, sama atau malah menurunkan hasil kerja.

#### 6. Uji Kompetensi

Metode ini mungkin tak disukai karyawan ,siapa sih yang senang diberi ujian? Namun metode ini dianggap perlu dilakukan untuk mengetahui kualitas karyawan selama ini. Uji kompetensi bisa dilakukan oleh perusahaan sendiri atau oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Terkadang karena merasa telah lama bekerja para karyawan malas untuk belajar. Padahal bisa jadi perusahaan memiliki metode atau kebijakan baru dalam hal produksi. Namun karyawan lama alias senior biasanya malas untuk belajar dan lebih memilih menggunakan metode yang selama ini dikuasainya. Dengan adanya uji kompetensi, ada usaha dari karyawan untuk kembali belajar.

#### 7. Coaching

Metode ini adalah metode pelatihan atau pembimbingan. Seseorang ditunjuk untuk membimbing karyawan lain. Tujuan dari metode ini jelas untuk meningkatkan keterampilannya dalam bekerja.

Tujuan dari metode ini selain untuk meningkatkan kualitas kerja juga sebagai sarana untuk transfer kemampuan karyawan atau orang yang sudah jauh berpengalaman di suatu pekerjaan.

#### 8. Outbond

Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk mempererat silaturahmi diantara karyawan di semua level. Pada kegiatan ini biasanya dibagi ke dalam kelompok-kelompok yang anggotanya berasal dari divisi lain.

Saat Outbond diberlakukan beberapa permainan yang membutuhkan pola pikir cepat, kepemimpinan dan kekompakan. Mengerjakan hal yang sama berulang-ulang dan bertahun-tahun bisa menimbulkan kejenuhan pada karyawan perusahaan. Salah satu indikasi kejenuhan adalah berkurangnya produktivitas karyawan, sebelum hal ini terjadi, perusahaan perlu mengadakan kegiatan bersama di luar perusahaan untuk menggairahkan kembali semangat kerja dan saling mengenal satu sama lain.

Temukan berbagai cara dan metode pengembangan metode sumber daya manusia yang diperlukan dalam perusahaan lainnya melalui buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptaka Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM.

### **E. Strategi Pengembangan SDM**

Dalam melakukan pengembangan SDM yang baik pastilah perusahaan tersebut harus memiliki strategi yang tepat. Berikut beberapa strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

1. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan Karena di dalam suatu perusahaan, karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan atau sebagai roda penggerak suatu perusahaan. Sehingga ide dan gagasan dari setiap karyawan juga perlu didengarkan dan dipertimbangkan.
2. Memberi penghargaan.  
Disini memberikan penghargaan kepada karyawan bertujuan untuk membuat karyawan lainnya agar termotivasi untuk dapat menjadi

lebih baik. Hal tersebut nantinya akan memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaan.

3. Mengadakan pelatihan.

Ada beberapa jenis pelatihan dan pengembangan SDM yang dapat dilakukan. Diantaranya adalah skill training, retraining atau pelatihan ulang, cross functional training, team training, dan creativity training.



## BAB 5

### PELATIHAN SDM

**P**elatihan dan pengembangan karyawan adalah sebuah subsistem di dalam suatu perusahaan yang menekankan pada perbaikan kinerja individu. Subsistem ini amat penting karena perusahaan besar dan berkelanjutan akan membutuhkan karyawan dengan kinerja yang luar biasa pula.

#### **A. Pengertian Pelatihan dan pelatihan SDM**

Menurut Dessler (2015, Pelatihan merupakan proses untuk mengajarkan kepada karyawan baik karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya pada saat ini. Seperti memperlihatkan kepada tenaga penjual yang baru mengenai cara menjual produk, pelatihan bisa dengan cara melibatkan karyawan yang sudah ada dengan cara menjelaskan pekerjaan tersebut kepada karyawan baru atau tatap muka dalam ruang kelas selama sehari-hari atau minggu atau kelas internet.

Pelatihan SDM adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa seorang pekerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu yang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan SDM harus dirancang agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, dan pada waktu yang bersamaan juga mampu mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan.

Pelatihan karyawan lebih dimaksudkan untuk meningkatkan penguasaan keahlian karyawan atas pekerjaan tertentu dan yang dia lakukan saat ini. Misalnya pelatihan presentasi, training komunikasi, training for trainers, dan lainnya. Sementara pengembangan karyawan, lebih pada penyiapan dirinya untuk menguasai keahlian baru karena akan memegang pekerjaan berbeda dan biasanya menuntut tanggung jawab lebih besar. Pelatihan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia (SDM) perusahaan, berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawabnya saat ini. Sasarannya adalah tercapainya peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini tersebut.

## **B. Mengapa Pelatihan SDM Dianggap Perlu?**

Pelatihan SDM bertujuan agar setiap pekerja dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan meningkatnya persaingan dan semakin berkembangnya jaman, dituntut para pekerja yang mampu terus bersaing dan terus meningkatkan kemampuannya agar tidak ketinggalan dari pesaing. Dan secara otomatis dengan meningkatnya performas pekerja akan berakibat baik pada perkembangan perusahaan.

Pengelolaan SDM yang baik harus dilaksanakan secara berkesinambungan melalui rangkaian aktivitas yang terintegrasi. Dengan pengelolaan SDM yang baik maka dapat diciptakan SDM yang profesional dalam jumlah memadai berdasarkan keahlian yang dibutuhkan sesuai tuntutan perkembangan usaha, sehingga tercapai produktivitas SDM yang optimal dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi yang telah ditetapkan.

Untuk menghasilkan kualitas SDM yang berkualitas, diperlukan pendidikan dan pelatihan yang terus menerus. Pendidikan dan pelatihan ini bisa dilakukan secara internal perusahaan, in house training, ataupun mengirimkan pekerja secara bergantian ke berbagai training provider baik di dalam negeri maupun di luar negeri, untuk mengikuti pelatihan SDM, workshop, seminar dan lain-lain.

Secara umum pelatihan SDM bertujuan untuk menyediakan pekerja yang siap pakai baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun perilaku, sehingga memberikan kontribusi positif bagi perusahaan yang secara terus menerus sesuai dengan perkembangan persaingan dan jabatan. Pelatihan SDM juga bertujuan untuk dapat menyiapkan kaderisasi bagi jabatan-jabatan yang akan dikembangkan perusahaan di masa yang akan datang, sehingga pada saatnya tidak memerlukan waktu untuk pengisian jabatan tersebut

### **C. Jenis-Jenis Pelatihan SDM**

Saat ini sudah banyak perusahaan yang telah memberikan perhatian secara penuh dalam memberikan pendidikan dan pelatihan SDM bagi para pekerja nya secara berkesinambungan dan untuk regenerasi pimpinan perusahaan. Secara garis besar program pendidikan dan pelatihan terdiri atas:

1. Program pembekalan bagi para pekerja yang baru masuk.  
Pendidikan yang diberikan berupa pembekalan pengetahuan dan ketrampilan dasar yang diperlukan pada saat pekerja yang bersangkutan menduduki jabatan yang baru, sesuai yang direncanakan saat perekrutan.
2. Pendidikan pengembangan.  
Merupakan pendidikan yang diberikan kepada pekerja yang sudah atau akan dipromosikan ke jenjang ekselon yang lebih tinggi dalam layer manajerial. Dapat pula berupa pendidikan S2 di dalam negeri maupun di luar negeri untuk para staf yang dinilai mempunyai potensi untuk menjadi pimpinan yang tangguh di masa depan.
3. Pendidikan aplikasi.  
Pendidikan ini bertujuan untuk meningkatkan dan memperdalam pengetahuan, serta ketrampilan pekerja dalam mendukung pekerjaannya sesuai jabatan yang diduduki saat ini. Pendidikan aplikasi dapat dilaksanakan secara in house training, maupun mengikut sertakan pekerja dalam public training, baik di dalam maupun di luar negeri. In house training yang diselenggarakan

termasuk workshop, seminar atau benchmarking profil bisnis yang potensial, yang bertujuan memberikan gambaran terhadap industri yang bersangkutan beserta tip dan tricks dari para pelaku bisnis yang memberikan pelatihan.

## **D. Tahapan Pelatihan SDM**

Berikut adalah tahapan Pelatihan SDM:

1. Penentuan kebutuhan pelatihan SDM  
Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan SDM ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui data atau menentukan apakah perlu tidaknya dilakukan pelatihan SDM dalam organisasi tersebut.
2. Mendesain program pelatihan SDM  
Ketepatan metode pelatihan SDM tergantung pada tujuan yang hendak dicapai identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja harus mengetahui dan harus melakukan.
3. Evaluasi efektifitas program pelatihan SDM  
Pelatihan SDM harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan SDM dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan dari keterampilan setiap pekerja. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan SDM tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan.

## **E. Pentingnya Pelatihan SDM untuk Perkembangan Perusahaan**

Salah satu langkah andalan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan SDM. Langkah ini memang penting untuk dilaksanakan. Pasalnya, pelatihan SDM terbukti cukup mumpuni dalam mengembangkan kemampuan karyawan dan memberikan pengetahuan serta pemahaman yang baik mengenai target dan sasaran perusahaan.

Kompetensi yang meningkat bakal membentuk SDM yang berkualitas baik sehingga dapat mengembangkan eksistensi perusahaan. Bukan cuma itu, produktivitas SDM pada sebuah perusahaan pun dapat ditingkatkan melalui program pelatihan dan pengembangan SDM. Sayangnya, masih banyak perusahaan yang mengesampingkan urgensi pelatihan SDM. Padahal, jika pelatihan dan pengembangan SDM dilaksanakan secara berkala dan sistematis, dampak positifnya akan dirasakan oleh perusahaan.

#### 1. Urgensi Melakukan Pelatihan SDM

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat lekat dengan kinerja para karyawannya. Dengan kualitas kinerja yang baik tentu akan memberikan hasil maksimal untuk perusahaan. Namun, tidak mudah bagi sebuah perusahaan mencari seorang karyawan yang mempunyai kinerja tinggi.

Maka dari itu sangat diperlukan program pelatihan SDM guna meningkatkan kualitas karyawan yang kelak bakal memberikan imbal balik positif bagi perusahaan. Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan hal krusial yang harus ada di dalam sebuah manajemen organisasi. Pelatihan SDM akan memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka.

Program pelatihan SDM biasanya akan diberikan kepada semua karyawan baik junior maupun senior. Dengan begitu, setiap karyawan siap menghadapi situasi kerja sesuai pakem organisasi. Selain itu, program ini juga dapat mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian karyawan tersebut.

#### 2. Tujuan Pelatihan SDM

Program pelatihan dan pengembangan SDM harus dijalankan dalam sebuah perusahaan karena memiliki tujuan yang dapat bermanfaat untuk jangka panjang. Berikut ini beberapa tujuan diadakannya pelatihan SDM dalam sebuah perusahaan:

- a. **Memperbaiki dan Meningkatkan Keahlian**  
Seorang karyawan harus melek teknologi agar dapat mengikuti perubahan dan perkembangan zaman. Melalui pelatihan SDM, seorang pelatih akan memastikan bahwa setiap individu secara efektif akan mampu menggunakan teknologi baru dan meningkatkan produktivitasnya.
  - b. **Mempersingkat Waktu Belajar**  
Ketika karyawan mengikuti program pelatihan secara rutin, kemampuan mereka akan bertambah secara bertahap. Karyawan dengan keahlian baik yang terus diasah akan lebih mudah dalam mempelajari dan mempraktikkan berbagai hal baru. Keahlian baru ini dapat menjadi amunisi bagi perusahaan untuk bergerak progresif.
  - c. **Mengatasi Persoalan Operasional**  
Teknologi telah berkembang kian canggih. Jika seorang karyawan tidak dibekali dengan pelatihan teknis yang mendukung kinerjanya, ia berisiko mengalami kebingungan dalam bekerja. Terlebih perusahaan yang menerapkan sistem operasional yang modern, tentu wajib memberikan pelatihan bagi SDM agar pengetahuannya terus terbarukan.
  - d. **Meningkatkan Profesionalisme Karyawan**  
Karyawan yang mendapatkan pelatihan pasti akan memiliki kemampuan dan pengetahuan baru sehingga profesionalisme karyawan berpotensi meningkat. Meningkatnya mutu dari kinerja seorang karyawan akan berpengaruh pula pada peningkatan mutu produktivitas perusahaan tersebut.
3. **Manfaat Pelatihan SDM**  
Lantas apa saja manfaat yang akan didapat perusahaan jika melaksanakan pelatihan karyawan? Berikut ini adalah beberapa di antaranya:

a. Menyiapkan Pemimpin Masa Depan

Program pelatihan karyawan akan membantu perusahaan untuk menemukan bakat-bakat terpendam para calon pemimpin baru.

Perusahaan dengan program pengembangan yang baik akan selalu mempertimbangkan tujuan perusahaan pada masa depan dengan mencetak bibit-bibit pemimpin yang unggul.

b. Pemberdayaan Karyawan

Siapa pun yang bekerja di sebuah perusahaan baik manajer maupun karyawan yang merasa dirinya diberdayakan dan difasilitasi, ia cenderung menjadi lebih proaktif dalam menjalankan kewajibannya. Mereka akan memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi pula dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

4. Jenis-Jenis Pelatihan SDM untuk Perusahaan

Setelah mengetahui beberapa tujuan serta manfaat pelatihan SDM, saatnya menentukan jenis pelatihan apa yang paling dibutuhkan oleh karyawan Anda?

a. Pelatihan Keahlian Karyawan

Pelatihan keahlian karyawan bisa dikatakan cukup sering dilakukan oleh beberapa perusahaan. Bahkan, jenis pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan teknis SDM adalah yang paling banyak diincar oleh bermacam perusahaan. Program pelatihan ini juga terbilang mudah dan sederhana. Caranya, dengan membuat penilaian terhadap tingkat atau level keahlian dari karyawan tersebut. Kemudian, pelatih akan mengidentifikasinya melalui penilaian yang lebih teliti.

b. Pelatihan Cross-Functional

Jenis pelatihan ini dilakukan di luar bidang pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini. Hal ini dimaksudkan agar setiap karyawan memiliki berbagai keahlian sehingga mereka mampu melakukan aktivitas kerja lainnya di luar pekerjaan utamanya.

Yang menarik, melalui pelatihan cross-functional perusahaan dapat menemukan potensi baru yang mungkin belum dikembangkan dengan baik oleh karyawan.

c. Pelatihan Tim

Memberikan pelatihan tim merupakan hal yang dianjurkan. Hal ini karena seorang karyawan tidak akan bekerja sendirian, mereka harus mampu bekerja secara tim dalam pencapaian target kinerja agar tujuan perusahaan bisa terpenuhi.

d. Pelatihan Teknologi

Teknologi biasanya menjadi hambatan bagi sebagian karyawan yang tergolong senior. Untuk itu, pelatihan teknologi menjadi opsi terbaik agar karyawan terbantu dalam meningkatkan kinerjanya.

Perusahaan yang mengadakan pelatihan SDM agar para karyawan melek teknologi telah mendukung karyawan untuk bekerja sesuai dengan perkembangan zaman.

e. Pelatihan Bahasa

Pelatihan dan pengembangan bahasa juga menjadi hal yang harus diperhatikan. Terlebih jika target atau bahkan mitra perusahaan berasal dari dalam maupun di luar negeri. Maka, penguasaan terhadap bahasa asing ini tidak kalah esensial bagi perusahaan. Bayangkan, jika perusahaan global justru kekurangan SDM yang mampu berbahasa asing, jelas akan merugikan perusahaan.

## **F. Mengapa Perusahaan Perlu Merencanakan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan secara Periodik**

Perusahaan bisa diartikan sebagai sebuah organisasi dengan sistem yang sudah mapan dan terstruktur dengan tujuan tertentu, dalam hal ini adalah untuk memperoleh keuntungan. Dari definisi tersebut, bisa kita lihat bahwa dasar utama dari sebuah perusahaan yang kuat adalah manajemen atau sistem pengaturan kerja dan karyawan yang terstruktur dan baik sehingga tujuan bisa dicapai. Karena sangat penting dan dianggap sebagai

fondasi dari setiap perusahaan, manajemen sendiri harus diajarkan kepada karyawan sejak dini.

Bagi karyawan tingkat rendah, Pelatihan Manajemen sangat membantu mereka untuk bisa memahami alur kerja dan proses kerja di perusahaan dimana mereka bekerja sedangkan bagi karyawan tingkat atas dan menengah, mempelajari manajemen sangat penting dan membantu mereka dalam membimbing dan mengarahkan para staff dan karyawan agar proses kerja di perusahaan tersebut bisa sistematis dan terencana dengan baik.

Manajemen sendiri bukan hanya berupa peraturan yang dicetak di kertas atau dokumen-dokumen administrasi saja. Lebih dari itu manajemen adalah sebuah proses yang dilaksanakan di dalam tubuh perusahaan dengan tujuan untuk menyediakan pemberdayaan setiap individu yang menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Selain itu manajemen juga bermanfaat dalam meningkatkan kewaspadaan dan kesiapan kita dalam menghadapi segala ancaman dari luar.

Dalam dunia bisnis, ada banyak sekali resiko dan kemungkinan yang harus diambil jika ingin terus maju dan sukses. Dengan manajemen yang baik kita bisa menghadapi segala resiko tersebut dengan lebih tenang karena manajemen akan mengajari kita bagaimana cara mempersiapkan diri dengan beberapa rencana jika satu rencana ternyata tidak berjalan sesuai dengan harapan. Perubahan atau kegagalan pada banyak orang atau perusahaan bisa berarti malapetaka, namun dengan perencanaan manajemen yang baik, perusahaan bisa lebih siap dalam menghadapi segala perubahan dan kegagalan sebab kita mempunyai rencana cadangan jika ternyata rencana yang kita laksanakan tidak berhasil.

Ada beberapa manfaat yang bisa diambil oleh perusahaan jika mereka bisa melaksanakan Pelatihan Manajemen dengan baik dan terencana, diantaranya adalah:

1. Manajemen berarti pengaturan dan strategi kerja agar tujuan perusahaan bisa dicapai dengan lebih mudah. Jadi dalam manajemen keteraturan dan disiplin sangat penting dan menjadi elemen paling

krusial. Kedisiplinan sendiri adalah dasar dari semua kesuksesan. Tidak ada perusahaan yang akan bisa sukses jika tidak didukung oleh karyawan atau jajaran staff yang penuh disiplin dan berdedikasi dalam menjalankan tugasnya. Karena itulah, menanamkan pengetahuan dasar manajemen perusahaan biasanya dilakukan sejak dini begitu seorang karyawan bergabung di perusahaan. Training manajemen untuk karyawan yang baru bergabung tentu berbeda dengan training manajemen untuk pegawai tingkat menengah dan atas.

2. Melakukan Pelatihan Manajemen secara berkala misalnya setahun sekali sangat penting untuk menjawab perubahan jaman yang semakin cepat. Di era modern seperti sekarang ini, ada banyak sekali strategi manajemen yang diterapkan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Perusahaan saingan atau bahkan perusahaan-perusahaan baru tidak pernah berhenti dalam membuat inovasi manajemen baru sehingga anda juga tidak boleh ketinggalan dalam memperbaharui strategi dan inovasi terbaru dalam dunia manajemen bisnis. Memperbaharui pengetahuan dan skill manajemen terbaru yang sedang berkembang di dunia luar saat ini sangat penting untuk memenangkan persaingan di dunia bisnis yang semakin ketat.
3. Training manajemen juga sangat penting untuk membantu perusahaan dalam mengevaluasi dan meninjau ulang berbagai kesalahan dalam strategi dan proses manajemen yang selama ini dilakukan. Dengan melakukan Pelatihan Manajemen secara berkala, maka perusahaan anda akan selalu mendapatkan berbagai inovasi terbaru di dunia manajemen. Inovasi – inovasi ini biasanya dibuat untuk memperbaiki cara-cara lama yang dianggap kurang efektif atau kurang sempurna. Maka dengan melakukan pelatihan secara berkala, perusahaan bisa terus menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman dan melakukan penyesuaian dengan metode-metode manajemen terbaru untuk produktifitas dan efektifitas kerja yang lebih baik.
4. Pelatihan manajemen bisa menjadi sarana belajar strategi pesaing yang paling baik. Ilmu manajemen sendiri terus berkembang pesat dan sudah ada banyak sekali strategi yang diterapkan di perusahaan-

perusahaan besar. Pelatihan manajemen sangat bermanfaat untuk mendapatkan info atau ilmu mengenai strategi manajemen terbaru yang paling efektif yang sudah diterapkan oleh bisnis pesaing atau bisnis lain yang sudah terlebih dahulu sukses. Dari pengetahuan terbaru mengenai sistem manajemen inilah perusahaan dapat belajar mengenai kunci kesuksesan dan bisa lebih siap ketika menghadapi persaingan bisnis.

Kesimpulannya, Pelatihan Manajemen sangat dibutuhkan oleh semua perusahaan yang ingin bergerak maju dan mengikuti perkembangan jaman. Pelatihan ini juga harus dilakukans ecara berkala untuk membekali karyawan dengan strategi dan metode manajemen terbaru sebab manajemen adalah sebuah ilmu yang terus berkembang dimana metode baru terus ditemukan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dari metode-metode lama.





## BAB 6

### KOMPENSASI

**B**agi karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan, tentu tidak asing dengan istilah kompensasi. Lazimnya, pimpinan sebuah perusahaan memberikan berbagai kebijakan atau pengertian kompensasi kepada para karyawannya. Kompensasi ini biasanya dilakukan dan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan karena adanya alasan tertentu.

#### A. Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi secara umum adalah segala sesuatu yang diterima seseorang, baik berupa fisik maupun non-fisik dan harus dihitung serta diberikan kepada seseorang. Pengertian kompensasi umumnya merupakan suatu objek yang diberikan, kecuali dari pajak pendapatan. Arti lain juga, kompensasi adalah imbal baik berupa uang atau non-uang yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti pekerjaan yang telah dilakukan.

Dalam hal ini, pengertian kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit karena di dalamnya akan melibatkan berbagai dasar, di antaranya dasar kelayakan, dasar logika, dasar rasional, dan apakah dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja.

Pengertian kompensasi tersebut lantas diberikan kepada seseorang dengan tujuan memberikan sebuah rangsangan atau motivasi kepada tenaga kerja atau karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja, selain meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam produksi atau dalam

pekerjaan. Oleh sebab itu, apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, maka para karyawan dan tenaga kerja yang bekerja lebih puas, termotivasi, dan merasa dihargai kemudian mereka akan bekerja sesuai atau bahkan mencapai sasaran dan target organisasi. Akan tetapi, jika kompensasi yang diterima dinilai tidak memadai, maka karyawan bisa memiliki penurunan efektivitas bekerja. Pengertian kompensasi yang tidak memadai diberikan kepada karyawan atau tidak sesuai dengan kepuasan, maka mereka akan mengalami penurunan motivasi dan semangat kerja secara drastis karena kompensasi bagi karyawan memang sangat penting sebagai individu. Hal ini karena besaran kompensasi memang diukur melalui nilai ukuran. Oleh sebab itu, sebuah perusahaan harus benar-benar merancang dan mengadministrasikan penerapan dari pengertian kompensasi pada karyawan atau tenaga kerja dengan sebaik-baiknya, melalui Departemen Personalia.

Jika pengertian kompensasi secara umum merupakan penghargaan kepada karyawan atau tenaga kerja baik secara materi atau non-materi, tentu saja pengertian kompensasi menurut para ahli juga diungkapkan dengan berbeda-beda. Berikut ini berbagai pendapat ahli mengenai pengertian kompensasi.

1. Hasibuan (2018)

Menurut Hasibuan, pengertian kompensasi adalah semua bentuk penghasilan baik dalam bentuk uang, barang langsung, atau barang tidak langsung yang diterima atau didapatkan oleh karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2. Husein Umar (2002)

Husein Umar berpendapat bahwa pengertian kompensasi merupakan berbagai hal yang diterima seorang pegawai, baik berupa gaji, upah, insentif, bonus, asuransi, dan sebagainya yang kemudian langsung dibayarkan oleh perusahaan.

3. Nurcahyo (2015)

Nurcahyo mengatakan bahwa pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja

mereka yang seimbang dengan pengharapan karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan rasa puas atas prestasi yang telah dicapai dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

4. Ariandi (2018)

Ariandi mengungkapkan bahwa pengertian kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja keras karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non-fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi/perusahaan tempatnya bekerja.

5. Hamali (2018)

Sedangkan menurut Hamali, pengertian kompensasi adalah salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi di dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi.

6. Handoko (2017)

Handoko mengungkapkan pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa.

7. Dessler (2012)

Sementara itu, Dessler berpendapat bahwa pengertian kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan pada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

8. Wibowo (2016)

Wibowo mengungkapkan pengertian kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

9. Nawawi (2011)

Nawawi berpendapat bahwa pengertian kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan

kontribusi di dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

10. Yani (2012)

Yani mengungkapkan bila pengertian kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerjanya semakin meningkat.

11. Marwansyah (2016)

Pendapat Marwansyah terhadap pengertian kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atau kontribusi jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

12. Rachmawati (2007)

Rachmawati mengungkapkan pengertian kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan.

## **B. Istilah istilah dalam Kompensasi**

Kini setelah mengetahui apa yang dimaksud dengan kompensasi, selanjutnya kami akan membahas mengenai istilah-istilah yang digunakan dalam kompensasi. Kompensasi seringkali berhubungan dengan upah atau gaji. Walaupun memang secara umum kompensasi memang merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang setelah melakukan pekerjaannya, terdapat beberapa istilah lain yang digunakan oleh sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Gaji atau Upah

Gaji atau upah berhubungan dengan tarif per jam, yang artinya bahwa semakin lama seorang karyawan bekerja, maka semakin besar upah yang dia terima. Jika seorang karyawan bekerja diluar jam kerja, dan termasuk dalam kategori berikut ini:

- a. Bekerja lebih dari 7 jam dalam sehari atau 40 jam dalam seminggu jika mereka bekerja selama 6 hari.
  - b. Bekerja lebih dari 8 jam sehari dan 40 jam dalam seminggu apabila mereka bekerja selama 5 hari kerja.
  - c. Jika mereka tetap kerja pada hari libur nasional dan hari istirahat yang ditentukan tiap minggunya, maka berdasarkan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor KEP. 102 Men VI 2004 Pasal 1, perusahaan wajib membayar uang lembur kepada karyawan tersebut.
2. Insentif  
Insentif adalah bayaran tambahan yang diberikan organisasi diluar gaji atau upah yang ditentukan. Program insentif suatu perusahaan umumnya direncanakan menggunakan penjualan dan keuntungan yang diraup perusahaan karena kinerja karyawan sebagai basis.
  3. Fasilitas  
Agar karyawan betah dan nyaman di perusahaan, maka sebaiknya mereka diberikan fasilitas-fasilitas tertentu oleh perusahaan. Hal-hal seperti tempat olahraga di kantor, tempat parkir khusus karyawan, dan bahkan mobil dapat diberikan oleh kantor untuk meningkatkan kenyamanan karyawan yang nantinya akan menunjang pekerjaan mereka.
  4. Tunjangan  
Tunjangan atau benefit merupakan salah satu pemberian kompensasi diluar upah yang ditentukan oleh perusahaan. Anda mungkin menyadari bahwa arti dari tunjangan mirip dengan insentif, dan Anda benar jika memang berpikir demikian. Namun, tunjangan berbeda dengan insentif. Tunjangan diberikan oleh perusahaan sebagai salah satu upaya untuk menarik dan mempertahankan karyawan di perusahaan.

### **C. Kriteria dan Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tentunya, perusahaan tidak mungkin memberikan kompensasi kepada karyawannya tanpa memikirkan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Pemberian kompensasi oleh suatu perusahaan biasanya berdasarkan pertimbangan-pertimbangan berikut:

1. Harga Pekerjaan

Prioritas utama sebuah perusahaan dalam perencanaan program kompensasi adalah menilai harga dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dilakukan untuk memastikan uang yang dikeluarkan untuk kompensasi sesuai dengan usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan kerjanya. Untuk menilai harga pekerjaan, perusahaan dapat melihat dari tingkat kerumitan suatu pekerjaan serta keahlian yang diperlukan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, perusahaan juga bisa membandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain pada pekerjaan yang sama.

2. Sistem Kompensasi

Setelah menentukan harga pekerjaan, maka perusahaan sebaiknya membuat sistem kompensasi yang mendetail dan menjadikan prestasi dan waktu sebagai dasarnya. Kompensasi yang menggunakan prestasi sebagai dasarnya dapat memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerja masing-masing agar lebih cepat mendapatkan kompensasi. Meski begitu, tidak semua perusahaan dapat membuat prestasi sebagai dasar sistem kompensasi. Jalan keluarnya adalah menggunakan sistem waktu yang berarti karyawan akan mendapatkan bonus apabila mereka bekerja melebihi jam kerja yang ditentukan. Salah satu contoh utama kompensasi yang didasarkan oleh waktu ini adalah uang lembur.

Beberapa tujuan sebuah perusahaan memberikan kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Menarik Karyawan Berkualitas Tinggi

Untuk menarik pelamar atau calon karyawan yang berkualitas relatif tinggi, perusahaan dapat menjabarkan kompensasi yang lebih besar jika dibandingkan dengan perusahaan lain. Hal ini karena pada umumnya, seorang profesional yang berkinerja tinggi mengetahui

nilai mereka dan mengetahui dengan jelas mengenai kompensasi yang layak mereka dapatkan

2. Membuat Karyawan Berprestasi Bertahan di dalam Perusahaan  
Selain untuk menarik karyawan berkualitas, tujuan lain perusahaan memberikan kompensasi adalah untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang bagus. Hal ini dilakukan karena mendapatkan karyawan yang berpotensi dan memiliki hasil kerja yang baik tidak mudah dan akan lebih baik untuk perusahaan untuk mempertahankan mereka dibandingkan mencari karyawan baru.
3. Menjaga Moral Karyawan  
Jika program kompensasi yang ditentukan oleh perusahaan dianggap adil dan diberikan secara konsisten, maka moral karyawan akan terjaga karena ia meyakini perusahaan akan memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang ia lakukan. Selain moral yang terjaga, karyawan juga akan cenderung memiliki tingkat kedisiplinan yang lebih baik. Hal ini karena mereka akan lebih sadar terhadap peraturan-peraturan yang ada dan akan berusaha sebaik mungkin untuk tidak mengecewakan perusahaan yang telah mengkompensasi mereka dengan baik.
4. Mematuhi Undang-Undang  
Diluar menunjang kehidupan karyawan saat bekerja, sebuah perusahaan juga wajib untuk mematuhi undang-undang yang telah ditetapkan. Undang-undang yang dimaksud adalah UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 yang menyatakan bahwa perusahaan wajib memberikan kompensasi yang layak untuk karyawannya.

## D. Jenis-jenis dan Kriteria Keberhasilan Kompensasi

Terdapat beberapa jenis kompensasi yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, yaitu sebagai berikut:

### 1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah jenis kompensasi yang berbentuk uang seperti gaji, THR, dan komisi, dan merupakan jenis kompensasi yang paling umum diberikan kepada karyawan. Karena kompensasi langsung berbentuk uang dan memiliki jumlah yang pasti, maka jenis kompensasi ini merupakan jenis kompensasi yang paling mudah dicatat oleh bagian keuangan perusahaan.

### 2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung serupa dengan kompensasi langsung dimana bentuknya juga dalam bentuk uang. Tetapi, pada umumnya perusahaan tidak memberikannya dalam bentuk tunai, tetapi via pihak ketiga. Salah satu contohnya adalah ketika karyawan diberikan asuransi kesehatan yang ditanggung oleh perusahaan. Perusahaan melakukan pembayaran kepada pihak ketiga, namun karyawan yang menikmati manfaat yang didapatkan dari kompensasi tidak langsung.

### 3. Kompensasi Non-Finansial

Berbeda dengan kompensasi langsung dan tidak langsung, kompensasi non-finansial tidak diberikan dalam bentuk uang. Perusahaan memberikan kompensasi non-finansial yang dapat berdampak positif bagi karyawan. Misalnya, perusahaan mengadakan pelatihan bagi karyawan yang ingin meningkatkan skill tertentu yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan fasilitas kantor yang memadai agar karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja. Kedua contoh tersebut tidak dalam bentuk uang namun memiliki dampak positif terhadap karyawan.

Ketika semua telah dikatakan dan dilakukan, perusahaan harus dapat mengukur seberapa sukses sistem kompensasi mereka. Terdapat beberapa

kriteria yang dapat menunjukkan keberhasilan sistem kompensasi suatu perusahaan, yaitu:

1. Perusahaan berhasil mempertahankan karyawan yang berkualitas
2. Target dan tujuan yang ditentukan oleh perusahaan dapat dicapai lebih awal
3. Mematuhi peraturan dan undang-undang yang ada dalam daerah
4. Meningkatnya moral serta kedisiplinan karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan dapat memberikan dampak positif tidak hanya kepada karyawan, namun kepada perusahaan juga. Hal-hal seperti karyawan berprestasi yang berhasil dipertahankan dan moral karyawan yang membaik dapat berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/ perusahaan.

## **E. Pentingnya Kompensasi**

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005: 117) Pentingnya Kompensasi. The payment made to member of work teams for their participation. Artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berpartisipasi. Makanya itu dengan kompensasi yangf tinggi dapat dijadikan dasar terhadap penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif. Sebab dengan 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.

Selain itu sistem pemberian kompensasi yang normal dapat mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi karena pendapatan setiap karyawan turut menjadi penentu peningkatan pendapatan nasional perkapita. 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.



## BAB 7

### PRESTASI KERJA

**K**emampuan meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja tergantung pada keahlian pimpinan instansi/organisasi dalam memanfaatkan sumber daya termasuk didalamnya manusia. Dalam upaya mendorong pengembangan serta kemajuan instansi/organisasi, pimpinan instansi/organisasi atau pihak manajemen instansi/organisasi perlu mengambil langkah sebagai usaha peningkatan efisiensi tersebut dilakukan melalui prestasi kerja secara berkala.

#### **A. Pengertian Prestasi Kerja**

Pengertian prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2002). Prestasi kerja seorang pegawai adalah hal yang sangat penting artinya bagi suksesnya sebuah instansi/organisasi/manajemen, karena manusia sebagai salah satu faktor produksi yang merupakan basis atau penggerak atas faktor-faktor yang lain harus dapat dirangkum menjadi satu kesatuan di dalam melaksanakan proses produksi pada instansi/organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan profit. Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2002). Prestasi kerja adalah

kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryo, 2002).

Byars dan Rue (1984) dalam Sutrisno (2010:150) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaan. Bernadin dan Russel (1993) dalam Sutrisno (2010:150) memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Maier, 1965) dalam Sutrisno (2010:150).

Dari pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja itu merupakan unjuk kerja atau prestasi yang dicapai oleh pegawai pada suatu periode tertentu. Menurut Flippo (2001) prestasi kerja yaitu sebagai hasil kerja atau tingkat keberhasilan yang mencakup:

1. Efektivitas kerja
2. Kualitas kerja yang semakin tinggi
3. Waktu penyelesaian kerja yang semakin meningkat
4. Tingkat kecelakaan yang semakin menurun

## **B. Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja**

Steers (1984) dalam Sutrisno (2010:151) mengatakan bahwa pada umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Byars, et al. (1984) dalam Sutrisno (2010:151) mengemukakan ada dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

2. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Persepsi tugas, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah : kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, dan keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu. McCormick dan Tiffin (1974) dalam Sutrisno (2010:152) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik, pekerjaan, variabel organisasi dan sosial.

### **C. Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja**

Sutrisno (2010:152) mengatakan pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi organisasi, yaitu:

1. Hasil kerja.  
Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan.  
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif.  
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental.  
Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja, dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap.  
Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin waktu dan absensi.

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Benardin, dkk (1993) dalam Sutrisno (2010:153) menyatakan bahwa indikator-indikator prestasi kerja, yaitu :

1. Kualitas kerja (*Quality*) yaitu taraf kesempurnaan proses kerja atau pemenuhan aktivitas kerja yang ideal dan diharapkan.
2. Kuantitas kerja (*Quantity*) yaitu jumlah yang dihasilkan dalam konteks nilai uang, jumlah unit, atau jumlah penyelesaian suatu siklus aktivitas.
3. Jangka waktu (*Timeliness*) yaitu tingkat penyesuaian suatu aktivitas yang dikerjakan atau suatu hasil dicapai dengan waktu tersingkat yang diharapkan sehingga dapat memaksimalkan pemanfaatan waktu untuk aktivitas lainnya.
4. Efektifitas biaya (*Cost Effectiveness*) yaitu tingkat maksimalisasi sumber daya organisasi untuk memperoleh hasil terbanyak atau menekan kerugian.

Flippo (2012) dalam Sunyoto (2012:22), prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui :

1. Mutu kerja, berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.
2. Kualitas kerja, berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.
3. Ketangguhan, berkaitan dengan tingkat kehadiran, pemberian waktu libur, dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.
4. Sikap, merupakan sikap yang ada pada pegawai yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.

## **D. Pengertian Penilaian Prestasi Karyawan**

Penilaian prestasi karyawan menjadi salah satu faktor penting penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi. Penilaian ini menjadi dasar bagi perusahaan untuk mengambil keputusan, khususnya dalam hal tenaga kerja. Prestasi karyawan sangat berpengaruh pada pengelolaan perusahaan. Karena untuk mengelola perusahaan menjadi lebih efektif

serta efisien, dibutuhkan kinerja atau prestasi karyawan, sebagai faktor utamanya. Pengertian penilaian prestasi kerja karyawan disebut performance appraisal, yang merupakan bentuk proses organisasi untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja atau prestasi karyawan ketika melakukan pekerjaannya. Penilaian prestasi kerja juga bisa diartikan sebagai penyedia informasi karyawan yang berkaitan dengan kinerjanya selama ini. Sehingga nantinya perusahaan bisa membuat keputusan terkait kinerja karyawan tersebut, misal melakukan transfer pegawai, promosi jabatan, atau lainnya. Penilaian prestasi kerja membantu manajer atau supervisor dalam mendapatkan data atau informasi tentang bagaimana kinerja karyawan selama bekerja. Apabila prestasinya masih di bawah standar, karyawan tersebut harus berupaya memperbaikinya. Sebaliknya, jika prestasi sudah sesuai standar, karyawan tersebut akan diberi penguat atau reinforcement agar bisa mempertahankan prestasinya. Penilaian prestasi kerja karyawan cukup penting bagi karyawan maupun perusahaan karena dari penilaian kerja menjadi pusat perencanaan karir bagi karyawan sekaligus mendapatkan promosi. Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja karyawan bisa menjadi motivasi untuk karyawan agar bekerja lebih baik lagi. Perusahaan biasanya memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi. Di mana hal tersebut dilihat dari penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan memiliki 10 manfaat, yaitu:

1. Untuk memperbaiki kinerja atau prestasi kerja  
Adanya penilaian prestasi membuat pihak yang berkaitan, seperti karyawan dan manajer, dapat melakukan berbagai upaya untuk memperbaiki kinerja karyawan.
2. Penyesuaian kompensasi atau upah  
Penilaian prestasi juga menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk melakukan penyesuaian kompensasi. Misalnya karena prestasi kerjanya sudah baik, karyawan diberi kenaikan gaji dan bonus.
3. Penentuan posisi karyawan dalam perusahaan  
Selain penyesuaian upah, penilaian prestasi juga akan mempengaruhi posisi penempatan karyawan. Artinya karyawan yang berprestasi bisa

mendapat promosi jabatan. Sedangkan karyawan yang kinerjanya tidak bertambah baik bisa mengalami demosi atau penurunan jabatan.

4. **Pengadaan latihan serta pengembangan**  
Penilaian prestasi kerja menentukan langkah tindak lanjut perusahaan. Apabila kinerja karyawan sudah baik, langkah tindak lanjutnya adalah dengan mengadakan kegiatan pengembangan. Namun, jika kinerjanya masih kurang baik, langkah tindak lanjutnya ialah dengan kegiatan pelatihan.
5. **Perencanaan serta pengembangan karier karyawan**  
Adanya penilaian prestasi kerja karyawan bisa mengarahkan pada keputusan karier. Misalnya tentang jalur karier yang harus diteliti lebih lanjut.
6. **Untuk mengetahui tepat atau tidaknya proses staffing**  
Jika hasil penilaian prestasinya baik, hal ini menunjukkan proses staffing (penataan orang sesuai jabatan) sudah tepat. Sedangkan jika hasil penilaiannya kurang baik, bisa dikatakan proses staffing belum tepat.
7. **Informasi kurang akurat**  
Apabila hasil penilaian prestasi karyawan masih belum mencapai standar, barangkali ini disebabkan informasi yang kurang akurat. Informasi ini dapat meliputi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau lainnya.
8. **Kesalahan dalam desain pekerjaan**  
Adanya penilaian prestasi akan membantu mencari tahu tentang kesalahan yang mungkin terjadi dalam proses desain pekerjaan.
9. **Adilnya kesempatan kerja**  
Penilaian prestasi karyawan yang dilakukan secara akurat akan menjamin keputusan penempatan kerja. Contohnya jabatan atau bidang kerjanya.
10. **Tantangan dari luar**  
Adanya penilaian prestasi kerja karyawan akan membantu departemen personalia mengetahui tantangan eksternal (dari luar)

yang mengganggu kinerja karyawan tersebut. Tantangan tersebut dapat berupa kesehatan, keluarga, ataupun masalah pribadi.

## **E. Metode dan Karakteristik Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja dapat diuraikan sebagai berikut :

### **1. Rating Scales**

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (performance factor). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

### **2. Critical Incidents**

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (extremely good or bad behaviour) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (high favorable) dan perilaku kerja yang sangat negatif (high unfavorable) selama periode penilaian.

### **3. Essay**

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

### **4. Work standard**

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang

pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. Ranking

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. Forced distribution

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)

Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

Sedangkan, karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah:

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan  
Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.
2. Ekspektasi Kinerja  
Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
3. Standardisasi  
Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.
4. Penilaian yang Cakap  
Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.
5. Komunikasi Terbuka  
Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.
6. Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian  
Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.
7. Proses Pengajuan Keberatan (due process)  
Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilainya, penetapan due process merupakan langkah penting.

## F. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja dapat diuraikan seperti dibawah ini :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Rekrutmen dan Seleksi
3. Pelatihan dan Pengembangan
4. Perencanaan dan Pengembangan Karir
5. Program Kompensasi
6. Hubungan Karyawan Internal
7. Penilaian Potensi Tenaga Kerja

Sedangkan, 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, menumbuhsuburkan 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

## **G. Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kinerja**

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, penilaian kinerja bisa disimpulkan sebagai system formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sedangkan kinerja sendiri bisa disimpulkan sebagai prestasi kerja atau hasil dari kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Dari situ dapat kita tarik kesimpulan jika keduanya (penilaian kinerja dan kinerja) memiliki hubungan. Penilaian kinerja merupakan cara untuk mengetahui bagaimana kualitas seseorang karyawan, dan kinerja merupakan hasil dari penilaian tersebut. Setelah kinerja seorang karyawan diketahui, maka manajer dapat memberikan imbalan / feedback untuk karyawan

yang kinerjanya baik dan motivasi atau peringatan untuk karyawan yang kinerjanya buruk.

Suatu penerapan penilaian prestasi pekerjaan dikatakan baik apabila penilaian prestasi diarahkan bukan untuk menilai orangnya, tetapi menilai hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Sedangkan suatu proses penilaian prestasi pekerjaan dapat dikatakan baik apabila mampu menghasilkan umpan balik hasil prestasi kerja yang jelas. Penilaian kinerja yang buruk atau salah juga bisa menghasilkan kinerja yang tidak akurat. Misalnya, manajer menilai kinerja karyawannya lewat caranya berbicara. Salah satu karyawannya adalah seseorang yang tergolong tertutup dan tidak begitu bisa mengungkapkan pendapatnya tetapi dia memiliki kemampuan yang luar biasa dalam hal IT. Manajer bisa saja menganggap kinerja karyawan tersebut buruk karena dia tidak pernah mengungkapkan idenya saat rapat berlangsung. Padahal semua tugas yang diberikan kepadanya selesai dengan benar dan cepat. Maka dari itu penilaian kinerja harus dilakukan dengan cermat agar sesuai dengan keadaan karyawan yang sebenarnya dan tercapai tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri.

Penilaian kinerja karyawan atau *employee performance appraisal* biasanya juga disebut sebagai tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan. Hal ini dapat diartikan sebagai sebuah upaya dalam menilai prestasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas seorang karyawan maupun perusahaan. Namun sayangnya, tujuan tersebut seringkali tidak tercapai karena banyak perusahaan yang kurang efektif dalam menerapkan penilaian kinerja terhadap karyawannya, sehingga dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, ada baiknya perusahaan memang dituntut untuk mengetahui dan memahami seluk beluk tentang penilaian kinerja yang efektif agar dapat terhindar dari dampak-dampak negatif atau dampak apapun yang tidak diharapkan tersebut.

## H. Tahapan Penilaian Kinerja Karyawan yang Efektif

### 1. Perencanaan

Tahap ini diambil untuk menyusun sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kompetensi apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk setiap karyawan. Dalam tahap ini, cobalah pertimbangkan apa saja yang harus menjadi standar dalam penilaian kinerja agar penilaian menjadi ideal. Pastikan juga penilaian haruslah objektif sambil menentukan sistem atau metode penilaian kerja yang akan digunakan.

### 2. Persiapan Data

Setelah selesai merencanakan, cobalah persiapkanlah data-data yang berkaitan dengan perilaku dan kinerja karyawan, bisa berupa catatan, laporan, hasil bimbingan terakhir, dan sebagainya.

### 3. Diskusikan

Gunakan data-data yang kamu siapkan sebagai dasar menilai dan memberikan umpan balik atau feedback. Umumnya, kedua hal ini termasuk sebagai draf penilaian (sementara). Di mana, proses umpan balik dilakukan bisa berupa pemberian coaching dari atasan kepada karyawannya. Pastikan juga kamu memiliki komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman. Pemberian arahan atau teguran sangat penting pada langkah pelaksanaan ini agar tujuan yang telah dibuat bisa tercapai. Dalam pelaksanaannya, akan ada proses review baik tiap bulan atau pada tengah tahun.

### 4. Penilaian Kinerja Karyawan dan Review

Setelah diputuskan, tentunya harus dilakukan penilaian di tiap akhir tahun pelaksanaan. Komunikasi yang intens dibutuhkan mengenai review dari seluruh proses penilaian kinerja sepanjang tahun. Para pimpinan harus kembali berdiskusi dengan melihat berbagai sudut pandang dan kondisi. Biasanya dilangsungkan di tempat dan waktu

yang nyaman, sehingga si pemimpin dan karyawan tidak terganggu aktivitas lain.

#### 5. Laporan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

Langkah terakhir adalah dengan membuat laporan hasil penilaian kinerja yang diberikan kepada setiap karyawan sebagai bahan rujukan mereka. Berikan waktu yang memadai agar karyawan yang bersangkutan membaca hasil tersebut. Sampaikan juga rencana pengembangan yang direncanakan perusahaan untuk selanjutnya agar karyawan bisa melakukan persiapan atau bahkan memberikan saran dan masukannya.

### I. Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja setiap karyawan. Sekaligus untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijaksanaan sesuai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Beberapa hal yang bisa digunakan sebagai indikator penilaian kinerja yaitu:

#### 1. Pengetahuan yang Dimiliki

Pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan sangat penting karena menjadi bagian dari tanggung jawabnya. Jadi, pastikan poin ini harus masuk ke dalam indikator penilaian kamu ke karyawan.

#### 2. Ketepatan Waktu

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan? Ini akan mempengaruhi ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

#### 3. Kualitas Pekerjaan

Seorang karyawan juga harus mengetahui standar kualitas pekerjaan yang disyaratkan perusahaan kepadanya. Jadi, pastikan kamu memberikan informasi mengenai seberapa besar tingkat kualitas yang kamu harapkan kepada karyawan.

4. Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan  
Hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Jangan sampai karyawan kamu selalu lewat tenggat waktu yang tentunya menghambat kinerja perusahaan atau bisnis.
5. Pengetahuan Teknis Seputar Pekerjaan  
Apakah karyawan memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaan yang menjadi tugasnya? Ini juga berkaitan dengan kualitas pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
6. Self Confidence  
Seberapa jauh karyawan memiliki ketergantungan terhadap karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya? Ini akan berkaitan dengan kemandirian (self confidence) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Jangan sampai karyawan kamu merepotkan karyawan lainnya dan menghambat kinerja karyawan lain.
7. Kemampuan Menyesuaikan Diri  
Apakah karyawan memiliki kebijakan (judgment) yang bersifat naluriyah yang mempengaruhi kinerjanya? Jika mereka memiliki kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang visi dan misi perusahaan.
8. Komunikasi Antar Karyawan  
Kemampuan berkomunikasi karyawan, baik terhadap sesama rekan maupun kepada atasannya. Ini sangat penting kamu perhatikan. Apalagi jika pekerjaan mereka membutuhkan kerja sama. Jangan sampai terjadi missed communication yang menghambat bisnis.
9. Kerjasama Tim  
Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan karyawan lain. Hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerja karyawan tersebut.
10. Kemampuan Menyampaikan Ide  
Kehadiran dalam mengikuti rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan atau pendapat kepada orang lain. Karyawan

yang berani menyampaikan ide atau gagasan memiliki nilai tersendiri dalam penilaian kinerja seorang karyawan.

11. Kemampuan Mengatur Pekerjaan

Kemampuan karyawan dalam mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja. Dengan begitu, seluruh pekerjaannya tidak akan terbengkalai dan jelas akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

12. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.

13. Kemampuan Mengembangkan Diri

Apakah seorang karyawan memiliki minat untuk memperbaiki kemampuan diri sendiri? Jika iya ini menjadi nilai tambah bagi mereka dan menjadi faktor lain menilai kinerja seorang karyawan.

14. Disiplin Ilmu

Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki karyawan dengan penempatan pada bidang kerja.

Indikator kinerja karyawan berbeda-beda tergantung pada bagian (unit) dan perusahaan. Meski begitu, kamu bisa memasukkan beberapa atau semua indikator di atas dalam mendiskusikan atau pun menyusun program penilaian kinerja karyawan tahunan. Pastikan juga seluruh indikator penilaian kinerja di atas telah kamu sampaikan dengan baik oleh seluruh karyawan. Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, seorang manajer harus mempertimbangkan beberapa aspek dari karyawannya dan memberikan motivasi yang positif untuk meningkatkan performa karyawan di masa mendatang. Selain itu, hal penting yang harus diperhatikan adalah agar penilaian kinerja karyawan dapat berjalan secara lancar dan efektif, sebaiknya kamu menghindari konflik antara atasan atau dengan sesama karyawan. Menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan karyawan bertujuan agar karyawan dapat mencurahkan permasalahan, aspirasi dan cita-cita mereka terkait tugas-tugas pekerjaannya.

Dengan demikian, penilaian kinerja tidak lagi menjadi kegiatan yang menegangkan atau sia-sia. Yang lebih menguntungkannya lagi, produktivitas karyawan, unit kerja, dan perusahaan akan dipastikan meningkat dari tahun ke tahun. Jadi bagaimana? Perusahaan kamu sudah menerapkan penilaian kinerja karyawan dengan efektif?





## BAB 8

### KEPUASAN KERJA

**K**epuasan kerja menjadi salah satu hal yang diinginkan oleh semua pekerja. Kepuasan kerja tidak hanya diukur dengan berapa banyak materi yang dapat dihasilkan, tetapi sangat banyak dipengaruhi oleh berbagai macam faktor.

Di Indonesia sendiri, perjuangan pekerja untuk mendapatkan kesejahteraan pekerja sudah diperjuangkan, dan hasil yang didapatkan adalah telah ditetapkannya upah minimum regional (UMR) sehingga perusahaan-perusahaan atau lembaga-lembaga yang memperkerjakan karyawan sudah tidak bisa lagi membayar gaji karyawan dengan sesuka hati.

#### **A. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan penilaian seseorang terhadap apa yang dia kerjakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kemudian apa yang dia dapatkan setelah melakukan sebuah pekerjaan. Dengan demikian maka, kepuasan kerja juga merupakan upaya untuk memberikan layanan yang baik kepada pekerja agar mereka menjadi nyaman dan

merasa senang dalam bekerja. Dari sinilah maka, produktivitas kerja akan semakin meningkat.

Secara teori kepuasan kerja banyak diungkapkan oleh para ahli, namun di sini akan dijabarkan 7 teori kepuasan kerja menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

#### 1. Teori Keadilan

Teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap adil dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori tersebut telah dikembangkan oleh Adam (1963) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial.

Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha, dan peralatan pribadi yang digunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai bagi seseorang yang diperoleh dari pekerjaannya, misalnya: upah atau gaji, keuntungan sampingan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seseorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya : rasio inputnya dengan hasil : rasio input dari seseorang orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi. Teori ini tidak memerinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan.

#### 2. Teori Pertentangan (*Discrepancy theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai; 1) pertentangan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima; 2) pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap

aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu.

Menurut Locke seseorang individu akan merasa puas atau tidak merupakan suatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersiapkan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seseorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati. Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apayang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari kareakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antar kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi yang aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihannya menguntungkan, orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

### 3. Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor sikap kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1996; Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959) Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan “distisfiers” atau “hygiene factors” dan yang lain dinamakan “satisfiers” atau “motivator”.

Hygiene factors meliputi hal – hal seperti : gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Karyawan hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan satisfiers. Satisfiers adalah karakteristik

yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urtan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologinya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah satisfiers yang tidak dapat mencukupi akan merintang para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis.

4. Model dari Kepuasan Bidang/bagian (*Facet satisfaction*)

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut Model Lawler, orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan dan gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan pekerjaan mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima. Contoh yang dapat diberikan misalnya persepsi seorang tenaga kerja terhadap jumlah honor yang seharusnya ia terima berdasarkan unjuk kerjanya dengan persepsi tentang honorarium yang secara aktual mereka terima. Jika ia menerima honor lebih dari yang sepatutnya ia terima maka ia akan merasa salah dan tidak adil. Sebaliknya jika ia mempersepsikan ia terima kurang dari sepatutnya maka ia akan tidak puas.

5. Teori ERG (Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan)

Teori ERG berargumentasi bahwa sebetulnya terdapat tiga kelompok kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan terhadap keberadaan, saling berhubungan dan pertumbuhan (*existence, relatedness and growth*). Kebutuhan keberadaan adalah kebutuhan material pokok untuk tetap berada. Kebutuhan ini adalah kebutuhan fisiologis dan rasa aman seperti pada Maslow. Kebutuhan saling berhubungan adalah suatu keinginan individu untuk mempertahankan hubungan penting dengan individu yang lain. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan penghargaan. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan adalah keinginan instrinsik untuk pengembangan pribadi. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan aktualisasi diri dari Maslow dan bagian

instrinsik dari harga diri. Selain ketiga kebutuhan di atas, teori ini juga menjelaskan bahwa kebutuhan individu tidak harus dimulai dari kebutuhan pertama. Akan tetapi kebutuhan tersebut dapat terjadi terjadi secara bersama-sama. Jika kepuasan terhadap kebutuhan yang lebih tinggi terganggu, maka kebutuhan yang lebih rendah akan mendorongnya untuk mencapai tingkat kepuasan. Aplikasi terhadap proses pemberian motivasi adalah, seorang manager harus mengetahui ketiga kebutuhan tersebut dan berusaha menyeimbangkan ketiga kebutuhan tersebut. Dengan demikian stafnya dapat mengembangkan motivasinya dalam bekerja.

6. Teori Proses Bertentangan (*Opponent Process Theory*)

Teori Proses Bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori ini mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem saraf pusat yang membuat aktif emosi bertentangan atau berlawanan. Dihipoteiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih dari emosi yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama. Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka akan merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lemah). Setelah beberapa saat rasa senang akan menurun dan ada adapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Ini karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) bertahan lebih lama.

7. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori ini berpendapat bahwa dalam setiap individu memiliki lima hierarki kebutuhan mulai kebutuhan yang mendasar sampai dengan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Maslow

berpendapat bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri).

Karyawan memiliki kebutuhan untuk memuaskan hierarchi kebutuhannya pada tingkat yang berbeda. Karyawan kontrak (buruh kasar) lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan bertahan hidup (fisiologis) sedangkan seorang yang memiliki keahlian lebih mencari pemuasan dalam pemenuhan kebutuhan perwujudan diri. Seorang yang telah merasa cukup atas upah yang diterima (fisiologi) maka dia akan berusaha memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi. (Munandar, 2001).

Ketujuh teori kepuasan kerja di atas diungkapkan oleh para ahli yang sesuai dengan kondisi dimana dia berada atau apa yang telah dia teliti di lingkungannya. Sehingga secara umum bisa saja berlaku dalam lingkungan kerja yang berbeda dan juga bisa sebaliknya. Sehingga pada dasarnya kepuasan kerja berasal dari setiap individu yang merasakan apa yang berasal dari lingkungan kerjanya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami seorang pegawai saat bekerja. Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan Pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh Pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Pengertian Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setelah mengetahui pengertian kepuasan kerja,

tentu segala sesuatu memiliki penyebabnya. Berikut ini adalah beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja, terutama kepuasan kerja pegawai. Secara umum penyebab kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu:

1. Penyebab meningkatnya kepuasan kerja  
Penyebab meningkatnya kepuasan kerja, yakni :
  - a. Memberikan Fleksibilitas
  - b. Mengurangi Stres di Perjalanan
  - c. Buat Waktu Kerja Lebih Efisien
  - d. Buat Komunikasi Menjadi Lebih Mudah
  - e. Dorong Gaya Hidup Sehat
  - f. Ciptakan Lingkungan yang Positif untuk Pertumbuhan
  - g. Ciptakan Rutinitas yang SeruDampak dari kepuasan kerja meningkat maka hasilnya diharapkan akan meningkat pula. Perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan akan memberikan peningkatan kinerja di tingkat departemen dan organisasi.
2. Penyebab turunnya kepuasan kerja  
Beberapa faktor yang menjadi penyebab turunnya kepuasan kerja pada perusahaan, adalah sebagai berikut :
  - a. Dibayar rendah.
  - b. Pertumbuhan Karier Terbatas.
  - c. Kurangnya minat.
  - d. Manajemen yang buruk.
  - e. Bos yang Tidak Mendukung.
  - f. Kurangnya Pekerjaan yang Berarti.

Ketidakpuasan mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi baru serta pengunduran diri, berhentinya pekerja secara kolektif merupakan kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya dari karyawan tersebut. Respons lain dari ketidakpuasan karyawan adalah

membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen dan keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah.

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

Kepuasan kerja terkait dengan psikologi seorang karyawan. Karyawan yang bahagia dan puas di suatu pekerjaan selalu termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas akan menjadi lesu, melakukan kesalahan dan menjadi beban bagi perusahaan. Elemen dan faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja ini diantaranya adalah sebagai berikut :

### 1. Kompensasi dan Kondisi kerja

Salah satu faktor terbesar dari kepuasan kerja adalah kompensasi dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada seorang karyawan. Seorang karyawan dengan gaji yang baik, insentif, bonus, perawatan kesehatan dan lain-lainnya akan lebih bahagia dan puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki pekerjaan dengan fasilitas yang sama. Lingkungan tempat kerja yang sehat juga menambah nilai bagi seorang karyawan.

### 2. Keseimbangan kehidupan kerja

Setiap individu ingin memiliki tempat kerja yang baik serta pekerjaan yang dapat memungkinkan mereka menyisakan waktu yang cukup bersama keluarga dan teman. Kepuasan kerja bagi karyawan sering kali juga disebabkan oleh kebijakan keseimbangan hidup dan kerja (work life balance) yang baik, yang memastikan bahwa karyawan menghabiskan waktu berkualitas bersama keluarga di samping melakukan pekerjaannya. Dengan keseimbangan hidup dan kerja yang baik, kualitas hidup karyawan dapat ditingkatkan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan.

### 3. Dihormati dan Diakui (Respect & Recognition)

Setiap individu menghargai dan merasa termotivasi jika mereka dihormati di tempat kerja mereka. Seorang karyawan tentunya akan semakin termotivasi apabila diberikan penghargaan atas kerja

kerasnya. Karenanya, pengakuan merupakan salah satu faktor kepuasan kerja.

4. Keamanan kerja

Jika seorang karyawan yakin bahwa perusahaan akan berusaha mempertahankan mereka meskipun dalam kondisi pasar sedang bergejolak, itu akan memberi kepercayaan yang sangat besar. Keamanan kerja adalah salah satu alasan utama kepuasan kerja bagi karyawan.

5. Tantangan

Aktivitas kerja yang monoton dapat menyebabkan karyawan tidak puas. Oleh karena itu, hal-hal seperti rotasi pekerjaan, memberikan kesempatan untuk bekerja di proyek baru dan lain sebagainya dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan juga.

6. Pertumbuhan Karir

Karyawan juga selalu berharap dan berusaha untuk mendapatkan pertumbuhan karir yang dapat membawa mereka ke tingkatan ke lebih tinggi. Oleh karena itu, jika sebuah perusahaan memberikan peran pekerjaan yang lebih baru, tentunya juga akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan tersebut tahu bahwa mereka akan mendapatkan kesempatan untuk peningkatan dalam karirnya.

### **C. Manfaat dan Faktor Kepuasan Kerja Karyawan**

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mendatangkan sejumlah manfaat untuk perusahaan. Adapun beberapa manfaatnya sebagai berikut.

1. Meningkatkan Produktivitas

Seorang pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, bisa dipastikan memiliki produktivitas kerja maksimal. Bila perusahaan Anda mampu menjaga kadar kepuasan kinerja untuk para pegawai, maka bukan tidak mungkin produktivitas seluruh divisi dapat terus meningkat dari hari ke hari.

## 2. Menumbuhkan Sikap Loyalitas

Rasa puas karyawan tumbuh karena kebutuhan emosional mereka terpenuhi. Lingkungan yang nyaman dan membantu perkembangan seorang pekerja akan menimbulkan kesenangan untuk bekerja dalam diri. Berangkat dari rasa senang tersebut, kesetiaan karyawan pun kian tumbuh. Alhasil, perusahaan akan memiliki para pekerja terbaiknya untuk jangka waktu yang lama.

## 3. Menurunnya Tingkat Ketidakhadiran

Jika karyawan tidak merasa nyaman dan tertekan dalam kantor, tentu keinginan untuk absen akan timbul. Akibatnya, karyawan akan berusaha untuk tidak hadir dengan berbagai alasan. Namun, bila perusahaan dapat memberikan lingkungan kerja yang positif, tentu karyawan akan betah berada di kantor. Alhasil, tingkat ketidakhadiran akan menurun.

## 4. Meningkatkan Pelayanan Perusahaan Pada Pelanggan atau Klien

Ketika perusahaan mampu memberikan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan tentu dapat bekerja dengan lebih kolaboratif. Selain itu, kadar kepuasan kerja para pegawai pun kian tumbuh. Pada akhirnya karyawan yang bekerja dalam bidang pelayanan juga akan semakin baik. Pada akhirnya, pelanggan pun puas dengan layanan perusahaan.

Sedangkan, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri beberapa hal yang di antaranya :

### 1. Job Description Sesuai dengan Kompetensi

Dalam perusahaan, tentu terdapat para karyawan dengan berbagai kompetensi. Agar para pegawai puas dan senang bekerja, sebaiknya perusahaan memberikan klasifikasi job description sesuai dengan masing-masing kompetensi pekerja. Dengan demikian, karyawan akan merasa seluruh kemampuannya berguna untuk dalam dunia kerja. Alhasil, tingkat kepuasan kerja pun kian meningkat di kalangan para pegawai perusahaan.

## 2. Upah

Upah merupakan salah satu hal vital yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Bila seorang pekerja telah mengerahkan segala kemampuan terbaik yang dimiliki, tetapi tidak memperoleh upah yang setimpal. Maka, bukan tidak mungkin karyawan akan hengkang dari perusahaan. Untuk mengatasi masalah demikian, ada baiknya perusahaan memberikan upah yang sesuai dengan kewajiban serta tanggung jawab pekerja. Melalui hal ini, kadar loyalitas karyawan pun bakal tumbuh.

## 3. Lingkungan Kerja yang Kolaboratif

Lingkungan kerja dalam perusahaan punya pengaruh yang kuat dalam menunjang produktivitas karyawan. Bila suasana kerja tidak nyaman, karyawan pun tak mampu produktif. Jika hal ini terus terjadi secara terus-menerus. Kepuasan kinerja para pegawai perusahaan bakal menurun.

## 4. Tantangan Baru

Melakukan pekerjaan yang sama dan monoton setiap hari lambat laun akan mendatangkan rasa bosan dalam diri karyawan. Untuk mengatasinya, manajemen organisasi dapat menerapkan sistem rotasi jabatan atau divisi dalam beberapa periode tertentu. Melalui hal ini, para pegawai akan memperoleh pengalaman dan ilmu baru dalam bekerja.

## 5. Jenjang Karier

Setiap pegawai tentu memiliki harapan untuk memperoleh peningkatan jenjang karier. Oleh karena itu, manajemen dapat memberi kesempatan kenaikan jabatan untuk karyawan potensial. Melalui tindakan ini, perusahaan dapat menjaga kepuasan emosional karyawan terbaiknya. Kepuasan kerja karyawan berkaitan erat dengan cara pengelolaan karyawan dalam perusahaan. Dalam hal ini, HRD selaku divisi yang bertanggung jawab untuk mengelola karyawan pun memainkan peranan yang sangat besar.

Mengelola karyawan dengan segala kerumitannya tidaklah mudah. Terlebih jika perusahaan punya karyawan dengan jumlah yang amat besar. Belum lagi segala informasi karyawan yang menumpuk dan sulit dikelola dengan baik.

## **D. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan**

Ketika berbicara tentang pengertian kepuasan kerja dalam lingkup bisnis yang baru berkembang, tentu ini jadi sedikit lebih sulit. Segalanya masih berkembang atau bahkan masih kecil. Ini juga erat hubungannya dengan antusiasme pekerja dengan karirnya. Kepuasan kerja karyawan sangat penting dalam produktifitas bisnis. Karyawan yang tidak puas bekerja berarti kemungkinan motivasi untuk berinovasi dan meningkatkan profit jadi berkurang. Ada beberapa cara yang bisa dipakai untuk meningkatkan efektifitas kerja karyawan.

### **1. Menjadi Pendengar yang Baik**

Hal ini memang terdengar sederhana. Namun saat atasan melakukan hal ini, karyawan akan sangat merasa dihargai karena bisa mencurahkan kesulitan yang dihadapi ketika bekerja. Tidak hanya itu, Anda juga bisa memberikan solusi terkait masalah yang dihadapi. Hal ini juga bisa meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan.

### **2. Prioritaskan Kesehatan**

Kesehatan merupakan hal penting. Berilah karyawan istirahat yang cukup ketika kondisi kesehatan mereka kurang baik. Ketika badan kurang sehat akan menurunkan produktifitas kerja, sehingga mengganggu kinerja perusahaan.

### **3. Reward Sangat Perlu**

Reward tidak melulu soal gaji dan kenaikan pangkat. Bisa juga memberikan tambahan jatah cuti atau liburan bersama tim. Penghargaan atasan pada bawahan soal kinerjanya sangat diperlukan karena bisa menaikkan motivasi. Jangan sungkan-sungkan memberikan pujian saat mereka bisa menyelesaikan tugas yang berat. Jangan lupa ucapkan terimakasih.

#### 4. Berikan Tantangan

Saat memiliki tim yang cukup banyak, tidak ada salahnya membaginya dalam beberapa tim dan ajak mereka berkompetisi mengerjakan sebuah proyek. Tentu saja cara ini memberikan keuntungan ganda; motivasi tinggi dan proyek selesai tepat waktu.

### **E. Kepuasan Kerja dan Pergantian Karyawan**

Tingkat pergantian yang tinggi selalu menjadi masalah besar bagi banyak organisasi. Berbeda dengan hubungan antara kepuasan dan kinerja, penelitian telah menyimpulkan hubungan moderat antara kepuasan kerja dan turnover. Pergantian karyawan yang tinggi merupakan masalah yang memprihatinkan bagi manajemen karena mengganggu operasi normal dan penggantian terus-menerus dari karyawan yang meninggalkan organisasi adalah mahal dan tidak diinginkan secara teknis. Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang relatif rendah adalah yang paling mungkin untuk berhenti dari pekerjaan mereka dan bahwa unit organisasi dengan tingkat kepuasan rata-rata terendah cenderung memiliki tingkat turnover tertinggi.

Meskipun kepuasan kerja yang tinggi itu sendiri tidak dapat menjaga turnover rendah; tetapi ketidakpuasan kerja yang cukup besar pasti akan meningkatkan pergantian karyawan. Secara keseluruhan, kita dapat mengatakan bahwa ada peran penting yang dimainkan oleh kepuasan kerja dalam pergantian karyawan.

#### 1. Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran

Telah terbukti secara meyakinkan bahwa ada hubungan terbalik antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran. Penting untuk diingat bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan absensi yang rendah; kepuasan yang rendah kemungkinan akan membawa tingkat absensi yang tinggi. Karyawan yang kurang puas cenderung tidak hadir karena alasan yang dapat dihindari. Ini dikenal sebagai absensi sukarela sebagai ketidakhadiran yang tidak terhindarkan yang disebabkan oleh penyakit atau alasan darurat lainnya. Manajemen

harus peduli dengan ketidakhadiran secara sukarela karena ini terkait dengan kepuasan kerja.

2. Kepuasan Kerja Mengurangi Tingkat Penyatuan

Telah terbukti bahwa karyawan yang puas umumnya tidak tertarik dengan serikat pekerja dan mereka tidak menganggapnya sebagai hal yang perlu. Kepuasan kerja telah terbukti menjadi penyebab utama serikat pekerja. Karyawan bergabung dengan serikat pekerja karena mereka merasa secara individual mereka tidak dapat mempengaruhi perubahan yang akan menghilangkan penyebab ketidakpuasan kerja. Tingkat kegiatan serikat terkait dengan tingkat ketidakpuasan kerja. Tingkat ketidakpuasan yang rendah hanya menghasilkan pengaduan sementara tingkat ketidakpuasan yang lebih tinggi akan menghasilkan pemogokan karyawan.

3. Kepuasan Kerja Mengurangi Tingkat Kecelakaan

Ketika orang-orang tidak puas dengan pekerjaan, perusahaan, dan penyelia mereka, mereka lebih rentan mengalami kecelakaan. Alasan mendasar untuk ini adalah bahwa ketidakpuasan membuat perhatian seseorang menjauh dari tugas yang dihadapi dan mengarah langsung ke kecelakaan. Pekerja yang puas akan selalu berhati-hati dan penuh perhatian terhadap pekerjaannya, dan kemungkinan kecelakaan akan lebih sedikit. Di sini, kita membahas kecelakaan yang bisa dihindari dan bukan kecelakaan yang tak terhindarkan.

4. Kepuasan Kerja Membantu Menciptakan Lingkungan Kerja yang Lebih Baik

Ketika karyawan menikmati tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, mereka cenderung lebih membantu dan bersahabat dengan rekan kerja mereka. Ini membantu mempromosikan kerja tim di mana berbagi informasi dan pengetahuan ditingkatkan. Selain itu, penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja di antara karyawan dapat menyebabkan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih aman dengan konflik negatif yang lebih sedikit.

5. Kepuasan Kerja Dapat Mengarah Kepuasan Pelanggan

Karyawan yang bahagia dalam pekerjaannya tidak hanya tinggal di perusahaan dan meningkatkan produktivitas; mereka juga dapat membantu mempertahankan basis pelanggan yang bahagia juga. Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk melihat hubungan antara kepuasan pelanggan dan karyawan. Banyak dari mereka telah menunjukkan hubungan antara kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Dalam organisasi layanan, retensi dan pembelotan pelanggan sangat tergantung pada bagaimana karyawan garis depan berurusan dengan pelanggan. Karyawan yang puas lebih cenderung ramah, ceria, dan responsif yang dihargai oleh pelanggan. Dan karena karyawan yang puas kurang rentan terhadap pergantian, pelanggan lebih cenderung untuk menghadapi wajah yang akrab dan menerima layanan yang berpengalaman. Kualitas-kualitas ini membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dengan kata lain, ketika, staf senang, pelanggan juga akan. Inti dari upaya ini adalah keyakinan kuat bahwa kepuasan, loyalitas, dan komitmen karyawan hari ini memengaruhi kepuasan, loyalitas, dan komitmen pelanggan di masa depan; dan pada akhirnya, organisasi akan mendapatkan lebih banyak keuntungan.

6. Kepuasan Kerja dan Pertumbuhan

Kinerja suatu organisasi sering diukur dengan pertumbuhan. Karyawan yang puas lebih cenderung loyal kepada organisasi. Namun, apa yang membuat seorang karyawan puas masih menjadi pertanyaan. Banyak faktor seperti kepuasan mereka akan pekerjaan, kepuasan sosial, dan penghargaan hanya sedikit. Dalam kebanyakan model, fokus utama adalah pada struktur hadiah yang memotivasi karyawan. Akibatnya, organisasi mencapai tujuan pertumbuhan. Kita dapat mengatakan bahwa kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan bahwa konten dan konteks pekerjaan benar-benar memberikan apa yang dihargai oleh karyawan dalam situasi kerja. Secara organisasi, tingkat kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan iklim organisasi yang sangat menguntungkan sehingga menarik dan mempertahankan

pekerja yang lebih baik. Secara organisasi, tingkat kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan iklim organisasi yang sangat menguntungkan sehingga menarik dan mempertahankan pekerja yang lebih baik. Jadi, tidak perlu banyak pemikiran untuk menyadari bahwa jika seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka mungkin akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Di sisi lain, jika seseorang tidak puas dengan pekerjaannya, mereka mungkin tidak akan memiliki tingkat kinerja yang sama. Hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja dapat bervariasi berdasarkan berbagai faktor, termasuk budaya.



## BAB 9

### SELEKSI KARYAWAN

Seleksi karyawan adalah suatu proses pemilihan dan penentuan pelamar pekerjaan yang terdiri dari beberapa langkah spesifik untuk posisi jabatan yang tersedia dengan tujuan mengurangi jumlah pelamar yang terjaring sehingga memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh instansi atau perusahaan. Seleksi karyawan adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen karyawan selesai dilaksanakan. Seleksi karyawan digunakan untuk memutuskan apakah si pelamar diterima atau tidak sesuai dengan kualifikasi yang ada dalam uraian jabatan. Proses seleksi calon karyawan merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena pelaksanaan proses seleksi ini akan menimbulkan dampak bagi pencapaian tujuan organisasi. Proses ini tentu tidak bisa dilepaskan dari *Job Specifications* dan *Job Qualifications*.

#### A. Pengertian Seleksi Karyawan

Menurut Handoko(1985:61) pengertian seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses seleksi merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima / tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat/tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat

ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dan berikut adalah definisi dan pengertian seleksi karyawan menurut para ahli:

1. Menurut Hasibuan (2011), seleksi karyawan adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu.
2. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), seleksi karyawan adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang telah dilaksanakan.
3. Menurut Siagian (2015), seleksi karyawan adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang ditolak.
4. Menurut Bangun (2012), seleksi karyawan adalah proses memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar, sehingga diperoleh calon karyawan yang terbaik.
5. Menurut Simamora (2004), seleksi karyawan adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan.
6. Menurut Teguh (2009), seleksi karyawan adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.
7. Menurut Raymond (2010), seleksi karyawan adalah proses dimana perusahaan-perusahaan memutuskan orang yang akan atau tidak akan diizinkan masuk ke organisasi-organisasi

## **B. Tujuan Seleksi Karyawan**

Seleksi karyawan bertujuan untuk mendapatkan dan mencocokkan secara benar dengan pekerjaan untuk memenuhi kualifikasi sebagaimana

tercantum dalam job description. Menurut Irianto (2001), terdapat tiga tujuan utama pelaksanaan seleksi karyawan, yaitu:

1. Membantu organisasi membuat keputusan tentang individu yang memiliki karakteristik yang paling memadai dengan atau memenuhi persyaratan jabatan atau pekerjaan yang lowong.
2. Memastikan bahwa calon pekerja yang ditawarkan dan organisasi secara keseluruhan yang memungkinkan mereka dapat membuat keputusan yang tepat untuk bergabung dengan organisasi atau tidak.
3. Dari fakta yang tak terhindarkan adalah bahwa dalam proses seleksi terdapat penyempitan bidang calon pekerjaan yang dibutuhkan yang akhirnya mengarahkan pada penawaran pekerjaan pada satu orang atau sekelompok kerja calon pekerja.

Sedangkan menurut Samsudin (2009), tujuan seleksi karyawan adalah:

1. Mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai kebutuhan organisasi atau perusahaan.
2. Mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu

### **C. Aspek-aspek Seleksi Karyawan**

Menurut Mangkuprawira (2011), dalam pelaksanaan seleksi karyawan harus terlebih dahulu mempertimbangkan beberapa aspek berikut ini:

1. Keabsahan

Keabsahan dalam tes untuk seseorang merupakan tingkat dimana perubah perkiraan berkorelasi nyata dengan suatu kriteria tertentu. Perubah perkiraan terdiri atas semua jenis informasi yang dikumpulkan untuk keperluan proses seleksi, seperti data lamaran kerja, data wawancara, nilai tes, dan data pemeriksaan fisik. Perubah kriteria meliputi ukuran kinerja pekerjaan, seperti tingkat produktivitas, ketidakhadiran, perputaran karyawan, hasil evaluasi penyelia, dan sebagainya.

## 2. Keandalan

Keandalan diartikan sebagai tingkat dimana suatu teknik pengukuran karakteristik pribadi pelamar memberikan hasil-hasil yang stabil dan taat asas (konsisten). Ukurannya adalah jika individu-individu pelamar mendapatkan skor yang cenderung sama atau tidak jauh berbeda setiap kali dilakukan tes.

## 3. Biaya

Biaya memegang peran penting dalam mencapai keberhasilan penyeleksian. Dengan biaya total yang sama untuk menyeleksi pelamar dengan jumlah yang sama, maka peluang mereka yang lolos akan berbeda jumlahnya. Yang terbanyaklah yang dianggap efisien dengan catatan teknik rekrutmen dan penyeleksiannya sama.

## 4. Kemudahan Pelaksanaan

Kemudahan pelaksanaan tes seleksi juga sangat diperlukan antara lain mulai dari kondisi instrumennya sampai dengan kualitas pelaksana dan para ahli. Semakin tinggi derajat keahlian pelaksana tes penyeleksian, semakin mudah penyeleksian dilakukan. Oleh karena itu, spesialis SDM, termasuk pewawancara, psikolog, dan staf departemen SDM, benar-benar harus profesional dengan didukung oleh formulir lamaran dan tes yang mudah dipahami oleh pelamar.

Sedangkan menurut Ardana (2011), beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan proses seleksi karyawan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Seleksi berpedoman pada analisis jabatan. Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian dan tugas tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh pelamar. Oleh karena itu, deskripsi dan spesifikasi jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar efektivitas pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya. Tanpa berpedoman pada analisis jabatan kemungkinan besar seleksi yang dilaksanakan bertendensi tidak akan berhasil dalam menentukan dan memilih SDM sesuai dengan yang diharapkan.

2. Seleksi harus efektif dan efisien. Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efisiensi adalah pelaksanaan seleksi memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia, tetapi dapat memilih SDM dengan tepat.
3. Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM. Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Seleksi mengacu pada banyaknya SDM yang dibutuhkan tidak terpenuhi oleh calon tenaga kerja maka seleksi ulang bisa dilaksanakan untuk periode berikutnya sehingga mendapatkan SDM yang tepat.
4. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Dalam melaksanakan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, misal ketentuan dalam melarang untuk mempekerjakan tenaga kerja di bawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.
5. Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur. Objektivitas dan kejujuran pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dirasakan dengan penuh kebanggaan. Para peneyeleksi jujur dalam bertindak terhadap semua pelamar tanpa membedakan orang dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dianggap merugikan pelamar atau menguntungkan segelintir pelamar yang dibantunya.

#### **D. Faktor-faktor Proses Seleksi**

Didalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula. Untuk keperluan tersebut perusahaan harus menetapkan faktor-faktor yang perlu diseleksi, serta menentukan proses seleksi yang dapat dilaksanakan secara maksimal. Efektivitas fungsi seleksi dan penempatan sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting, dan bahkan tergantung pada informasi-informasi yang

diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Syarat-syarat menurut Nitisemito (1996:37) adalah :

1. Informasi analisis jabatan, yang memberikan diskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.
2. Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia / tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi.
3. Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi adalah sebagai berikut:

1. Umur  
Usia seseorang sangat mempengaruhi disiplin, tanggung jawab, pengalaman, kondisi fisik, kesetiaan. Pada karyawan yang masih muda, pada umumnya mereka kurang disiplin, tanggung jawab, pengalaman, dan kesetiaan, akan tetapi mereka memiliki kondisi fisik yang bagus. Sedangkan karyawan yang sudah agak tua memiliki disiplin, tanggung jawab, pengalaman dan kesetiaan yang lebih besar, tetapi kondisi fisik yang sudah mulai menurun.
2. Jenis kelamin  
Jenis kelamin mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan pada seorang karyawan, karyawan wanita diberi tugas yang kurang mengandalkan kemampuan fisik, bila dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Ada tugas-tugas tertentu yang hasilnya akan lebih baik jika dikerjakan oleh karyawan wanita jika dibandingkan dengan hasil pekerjaan karyawan laki-laki dan sebaliknya.
3. Kesehatan : kesehatan dibagi menjadi dua bagian yaitu : kesehatan dalam arti umum artinya seorang karyawan tidak mempunyai penyakit yang berbahaya dan dapat menular pada karyawan lain. Sedangkan kesehatan dalam arti khusus artinya seorang karyawan dapat menurun produktivitas kerjanya karena kesehatan dalam arti khususnya terganggunya: seorang pilot harus tidak berkacamata.

4. Tubuh : meliputi tinggi badan, berat badan, rona muka, bau badan, potongan rambut, cara berjalan dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut diatas sangat berpengaruh dalam produktifitas karyawan, dan harus diseleksi dengan ketat, misalnya seorang karyawan hotel harus tidak punya bau badan, potongan rambut harus rapi, gaya tubuh harus professional.

Menurut Robbins (2001 :49), faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyeleksian antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan fisik

Merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan serupa. Berikut ini adalah sembilan kemampuan fisik dasar :

- a. Kekuatan dinamis  
Kemampuan untuk mengenakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau berkesinambungan sepanjang suatu kurun waktu.
- b. Kekuatan tubuh  
Kemampuan mengenakan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot tubuh ( terutama perut ).
- c. Kekuatan statis  
Kemampuan mengenakan kekuatan terhadap obyek luar.
- d. Kekuatan eksplosif  
Kemampuan menghabiskan suatu maksimum energi ledakan dalam satu atau sederetan tindakan.
- e. Keluwesan extent  
Kemampuan menggerakkan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin.
- f. Keluwesan dinamis  
Kemampuan melakukan gerakan cepat.
- g. Koordinasi tubuh  
Kemampuan mengkoordinasikan tindakan-tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan.

- h. Keseimbangan  
Kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan-kekuatan yang mengganggu keseimbangan itu.
- i. Stamina  
Kemampuan melanjutkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang diperpanjang sepanjang suatu kurun waktu.

## 2. Kepribadian

Kepribadian adalah total jumlah dari cara-cara di mana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Ini paling sering digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur yang diperlihatkan oleh seseorang. Lima faktor kepribadian :

- a. Kepekaan Sosial : suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang senang bergaul, banyak bicara, dan tegas.
- b. Mampu bersepakat : suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang baik hati kooperatif dan mempercayai.
- c. Mendengarkan kata hati : suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, tekun dan berorientasi-prestasi, disiplin, jujur.
- d. Kemantapan emosional : suatu dimensi kepribadian yang menampung kemampuan seseorang untuk menahan stres. Orang dengan kemantapan emosional positif cenderung berciri tenang, bergairah dan aman. Mereka dengan skor negatif yang tinggi cenderung gelisah, tertekan, dan tidak aman.
- e. Keterbukaan dalam pengalaman : suatu dimensi kepribadian yang mencirikan seseorang yang imajinatif, benar-benar sensitif, dan intelektual.

## 3. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang di perlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Tes kualitas intelektual (IQ), misalnya, dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang. Tujuh dimensi yang paling sering membentuk

kemampuan intelektual adalah Kecerdasan numeric, Pemahaman verbal, Kecepatan perseptual, Penalaran induktif, Penalaran deduktif, Visualisasi ruang dan Ingatan.

## **E. Kualifikasi dasar dan Teknik seleksi**

Beberapa kualifikasi yang menjadi dasar bagi pelaksanaan seleksi diberbagai perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Keahlian

Keahlian digolongkan menjadi tiga macam, yaitu: Teknikal Skill (keahlian yang dimiliki oleh pegawai), Human Skill (keahlian yang dimiliki sub pimpinan), Konseptual Skill (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan).

2. Pengalaman

Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

3. Kesehatan Fisik

Kesehatan fisik penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.

4. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu

5. Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh Undang-Undang perburuhan. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis, dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggungjawab, cenderung

absensi, dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umurnya tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan turnover-nya rendah.

6. Kerja Sama

Kerja sama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama, baik vertical maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

7. Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang. Perusahaan tidak akan mendelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab.

8. Inisiatif dan Kreatif

Hal ini merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan.

Agar proses rekrutmen sukses, tahapan seleksi perlu diberikan perhatian khusus. Merupakan tugas setiap perekrut, memilih karyawan terbaik untuk posisi tertentu dan membuat kumpulan karyawan terbaik yang akan bekerja dengan baik untuk organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Teknik seleksi baru untuk perekrutan bermunculan di pasar dari hari ke hari, jadi seorang perekrut harus memilih metode yang tepat dan sesuai saat merekrut kandidat. Inilah pilihan 10 metode seleksi karyawan yang dapat membuat proses rekrutmen Anda lebih efektif. Berikut adalah sepuluh metode seleksi dalam proses rekrutmen yang umum dilakukan. Metode seleksi biasanya bertujuan untuk menyaring

kandidat melalui tes atau asesmen yang sesuai dengan kebutuhan posisi, atau kebutuhan perusahaan.

#### 1. Tes Kemampuan

Tes ini digunakan untuk menyaring pelamar dengan dasar keterampilan dan kemampuan yang berkaitan dengan posisi pekerjaan yang dilamar. Metode penilaian ini membantu untuk mengetahui lebih banyak tentang karyawan secara langsung. Ini menunjukkan kemampuan individu dalam mengetahui seberapa baik dia akan muncul untuk posisi yang telah diberikan kepadanya dan tugas yang harus dipenuhi. Tes ini biasanya mencakup pertanyaan pilihan ganda. Nilai minimum dapat ditetapkan untuk menyaring pelamar. Nilai “cut-off” dapat dinaikkan atau diturunkan tergantung pada jumlah pelamar. Jika rasio seleksi rendah maka nilai cut-off dapat ditingkatkan, sehingga meningkatkan kemungkinan pelamar yang melebihi kualifikasi. Tes ini membantu dalam pengukuran kemampuan mental seorang karyawan seperti kemampuan verbal, penalaran, matematika dan kemampuan membaca. Tes sebaiknya dipilih setelah dilakukan analisis pekerjaan yang seksama dan hati-hati agar Anda tahu dengan jelas kemampuan apa yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.

#### 2. Tes Integritas

Tes ini lebih mengukur pada rangkaian kecenderungan perilaku yang lebih spesifik. Perusahaan dapat menyelenggarakan tes kejujuran untuk mendapatkan kandidat yang berintegritas. Ini membantu dalam mengukur sikap dan pengalaman karyawan tertentu. Juga membantu dalam menghubungkan individu dengan kejujurannya, seni ketergantungan, dan sifat dapat dipercaya. Jika faktor-faktor ini digabungkan bersama dalam cara yang positif, maka ini adalah sinyal hijau yang pasti bagi karyawan untuk dipilih untuk posisi yang dihormati di perusahaan. Bentuk tes ini dapat diajukan langsung oleh perekrut dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan rahasia dan terbuka

untuk melihat kejujuran kandidat melalui informasi dari diri mereka sendiri.

### 3. Tes Kepribadian

Tes ini secara khusus mengukur kandidat berdasarkan sifat kepribadian tertentu yang relevan dengan kinerja pekerjaan. Sebagai contoh, untuk menjadi akuntan mungkin diperlukan sebagai orang yang konservatif dan sangat teliti, sedangkan penjual mobil bekas mungkin digambarkan sebagai orang yang aktif dan berbicara sopan. Melalui model tes kepribadian ini, akan mampu memberi tahu perekrut seberapa besar kemungkinan seseorang cocok dengan pekerjaannya dilihat dari kepribadian masing-masing. Beberapa bentuk dari tes kepribadian yang banyak dikenal seperti DISC, 16 personalities, Big Five, MBTI dan sebagainya.

### 4. Tes Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan. Sebagai contoh, calon kandidat untuk posisi business development harus memiliki pengetahuan mengenai keadaan pasar saat ini sesuai dengan industri perusahaan yang dilamar.

### 5. Referensi

Sebagai perekrut, Anda dapat memeriksa referensi dan latar belakang pelamar kerja. Pada saat pelamar melamar suatu pekerjaan, maka pelamar dapat menyertakan referensi dari tempat dia bekerja sebelumnya. Perusahaan dapat menghubungi perusahaan lamanya untuk mengecek sekaligus membuat perkiraan kemampuan pelamar untuk bekerja. Selain itu, perusahaan dapat mengecek latar belakang dengan melakukan searching terutama media sosial. Dari media sosial ini perusahaan dapat membuat perkiraan bagaimana karakter pelamar.

6. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan gambaran lebih rinci dari tindakan dan sikap pelamar. Dalam wawancara perusahaan akan mengundang pelamar untuk datang ke kantor atau dapat melalui video conference. Pelamar kemudian akan bertemu staf HRD dan juga departmen terkait yang membutuhkan. Dalam pertemuan itu perusahaan akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pelamar pekerjaan. Pelamar dapat menemui staf perusahaan satu persatu, dapat juga semua staf perusahaan bersama-sama melakukan wawancara.

7. Tes Kemampuan Berdasarkan Situasi

Tes ini berupa simulasi kepada pelamar untuk peran tertentu dalam suatu pekerjaan berdasarkan situasi tertentu. Contoh, melakukan simulasi bernegosiasi antara produsen dan distributor barang di tengah keadaan pandemi. Nantinya lewat tes ini dapat dilihat kemampuan pelamar dalam menguasai situasi tertentu dan prospek yang jelas untuk mengatasinya.

8. Praktik Kerja

Yaitu memberikan praktik langsung atas pekerjaan yang dilamar. Tes ini mengharuskan pelamar untuk mendemonstrasikan tugas-tugas pekerjaan khusus. Bentuk tes ini mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Misalnya praktik komputer, bengkel, dan lainnya. Dari kegiatan praktik ini akan terlihat kemampuan pelamar untuk mengerjakan pekerjaannya, termasuk pengetahuan dan keahliannya atas suatu pekerjaan.

9. Tes Kesehatan dan/atau Kemampuan Fisik Lain

Seperti namanya bentuk tes ini berhubungan langsung dengan kemampuan fisik seseorang untuk mengetahui kekuatan dan ketahanan kandidat. Tidak semua bidang pekerjaan melakukan tes fisik ini. Ada beberapa pekerjaan yang membutuhkan syarat fisik dan kemampuan fisik tertentu dalam bekerja, sehingga dapat memastikan

keselamatan karyawan. Di sini perusahaan dapat menilai kecukupan syarat fisik dan juga kemampuan fisik pelamar jika mengerjakan suatu pekerjaan. Dalam prosedur pelaksanaan tes fisik ini cukup ketat dan perlu dilakukan secara hati-hati, sebab bila ada kesalahan maka mungkin akan terjadi cedera kepada kandidat yang berujung fatal.

#### 10. Contoh Hasil Kerja

Perusahaan dapat melihat contoh hasil kerja sebelumnya untuk memperkirakan kemampuan pelamar. Contohnya, perusahaan web design akan menilai portofolio yang dibuat oleh pelamar yang melamar web designer. Dari perkiraan kemampuan pelamar ini maka perusahaan membuat pertimbangan lebih lanjut mengenai pelamar ini. Metode ini juga dapat dikombinasikan dengan metode praktik kerja untuk benar-benar mengetahui kemampuan pelamar.

## F. Langkah-langkah Seleksi Karyawan

Menurut Danang (2012), tahapan atau langkah-langkah dalam proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut:

#### 1. Penerimaan Pendahuluan

Jika pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

#### 2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan. Beberapa tes penerimaan yang biasanya digunakan adalah:

- a. Psychological test (tes psikologis). Psychological test (tes psikologis) adalah berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan, dan keinginan berprestasi.

- b. Knowledge tests (tes pengetahuan). Bentuk tes yang menguji informasi atau pengalaman yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.
- c. Performace test (tes performa). Bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.
- d. Wawancara Seleksi  
Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar. Pewawancara mencari jawaban dari pertanyaan-pertanyaan umum. Tujuan utama wawancara pekerjaan adalah untuk menghimpunan informasi bagi pembuatan keputusan seleksi. Wawancara yang dikembangkan secara cermat dapat membuatnya mungkin untuk mencapai tingkat keandalan yang dapat diterima.
- e. Pemeriksaan Referensi-referensi  
Personal reference biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau perusahaan sendiri. Jika referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekan hal-hal positif. Oleh karena itu referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.
- f. Evaluasi Medis (tes kesehatan)  
Pada umumnya evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

- g. Wawancara oleh Penyelia  
Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan yang baru diterima. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.
- h. Keputusan Penerimaan  
Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen sumber daya manusia keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen sumber daya manusia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

## **G. Permasalahan dan Hambatan Seleksi Karyawan**

Menurut Fahmi (2016), terdapat beberapa permasalahan yang sering ditemukan dalam pelaksanaan seleksi karyawan, antara lain yaitu:

1. Data calon pelamar kadang kala ada yang dipalsukan dengan tujuan agar bisa lolos tes tahap administrasi.
2. Terjadi penarikan karyawan yang bersifat nepotisme dan menyingkirkan mereka yang sebenarnya lebih pantas lulus.
3. Kadang kala karena lemahnya kontrol seleksi memungkinkan masuknya para pelaku kejahatan atau pelaku kriminal untuk lulus seleksi, karena ia bisa dan mampu mengubah berbagai data pribadinya
4. Tim rekrutmen dan seleksi adakalanya tidak memiliki tingkat emosional yang tidak stabil dan terkendalikan dengan baik, sehingga keputusan memungkinkan ada kesalahan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2011), kendala atau hambatan yang terjadi dalam seleksi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Tolok ukur. Kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara obyektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, prakarsa dan lain sebagainya dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subyektif saja.
2. Penyeleksi. Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur dan obyektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya bukan atas fisis pikirannya.
3. Pelamar. Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedangkan yang hal-hal yang kurang baik disembunyikan. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaihan untuk mengelabui penyeleksi.





## BAB 10

### ORIENTASI KARYAWAN

Setelah mengikuti berbagai rangkaian seleksi, hal terakhir yang harus kamu lalui sebelum mulai bekerja adalah orientasi karyawan. Program Orientasi. Program ini sering disebut “ induksi” yakni memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain. Masalah karyawan atau pegawai baru dalam organisasi (perusahaan) bukanlah masalah yang ringan, sebab dalam diri karyawan baru tentu banyak hal yang merupakan pertanyaan-pertanyaan yang perlu segera dijawab dengan jelas dan tepat. Masa pemberian penjelasan-penjelasan semacam itulah yang dimaksud dengan “orientasi” atau “induksi”. Orientasi dapat dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, atau pada awal masa kerjamu. Kegiatan ini dilaksanakan untuk agar karyawan baru berkesempatan untuk merasa nyaman dalam tim, departemen, dan peran baru mereka di dalam perusahaan. Orientasi yang efektif menjawab setiap pertanyaan atau masalah yang mungkin dimiliki rekan kerja baru, menyadari kebijakan dan harapan perusahaan, dan memudahkan mereka pada posisi baru mereka.

#### A. Program Orientasi

Meskipun seleksi karyawan dilakukan dengan hati-hati tidak menjamin bahwa mereka bekerja secara efektif, bahkan karyawan yang mempunyai potensi tinggi tidak dapat melakukan pekerjaannya, jika mereka tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya.

Orientasi karyawan (employee orientation) adalah prosedur untuk memberi karyawan baru informasi yang mereka butuhkan, disamping itu orientasi karyawan juga dapat membantu karyawan baru mempunyai ikatan emosional terhadap perusahaan. Jadi orientasi adalah suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, nilai-nilai, keyakinan, dan pada rekan kerja mereka. Terdapat empat hal ketika melakukan orientasi untuk pegawai baru, yaitu:

1. Membuat karyawan baru tersebut merasa diterima dan merasa seperti dirumah sendiri, serta merasa bagian dari tim.
2. Memastikan bahwa pegawai baru tersebut mendapatkan informasi dasar yang berfungsi secara efektif, seperti akses surel, kebijakan dan tunjangan personel, dan ekspektasi dalam hal perilaku pekerja.
3. Membantu pegawai baru memahami organisasi tersebut dalam pengertian luas (masa lalu, masa kini, kultur, serta strategi, dan visi mengenai masa depan)
4. Mulai mensosialisasikan orang tersebut ke dalam kultur perusahaan dan cara mereka bekerja.

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, infrastruktur, 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 pengenalan dengan rekan-rekan kerja barunya

1. Manfaat Program Orientasi.

Dengan memperhatikan lingkup dan objek orientasi sebagaimana diuraikan di atas, apalagi pelaksanaan orientasi tersebut berjalan dengan tepat waktu, tepat isi dan benar, akan mempunyai manfaat yang luas, baik bagi tenaga kerja baru (*new comers*) yang bersangkutan maupun bagi organisasi di mana mereka ditempatkan. Manfaat yang dimaksud antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Tenaga kerja baru (*new comers*) menjadi paham tentang organisasi di mana mereka bekerja, pekerjaan apa saja yang terkait, apa tujuan organisasi, apa yang harus mereka kerjakan dan bagaimana seharusnya mengerjakan.
- b. Mengurangi rasa kekhawatiran bagi tenaga kerja baru akan masa depannya karena mereka lebih “*well informed*”.
- c. Penyelia, atasan langsung, rekan sekerja akan lebih yakin, bahwa tenaga kerja baru tersebut akan dapat bekerja dengan baik dan benar.
- d. Tenaga baru akan lebih senang bekerja di organisasi dan memungkinkan berkurangnya “*turnover*” karyawan, dan sebagainya.

2. Tujuan Program Orientasi

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 disertai 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
3. 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 antarpribadi 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.

#### 4. Proses Orientasi

Lamanya program orientasi (*orientation*) tergantung dari apa yang mau anda masukkan ke dalam program orientasi tersebut, sebagian besar perusahaan hanya membutuhkan beberapa jam saja, namun seperti perusahaan Toyota Motor USA, membutuhkan waktu satu minggu untuk program orientasi karyawannya meliputi kuliah dari pejabat perusahaan dan latihan yang mencakup sejarah dan nilai-nilai perusahaan. Spesialis SDM mengambil bagian yang pertama dari program orientasi dengan menjelaskan perihal jam kerja dan tunjangan. Penyelia melanjutkan orientasi dengan menjelaskan organisasi, departemen, memperkenalkan pegawai baru tersebut dengan kolega barunya, mengakrabkan dengan tempat kerjanya, dan mengurangi kegugupan pada hari pertama.

Dalam proses orientasi tersebut hal yang umumnya diperkenalkan kepada pekerja baru, adalah:

- a. Tentang organisasi : sejarah perusahaan, pemilik perusahaan, direktur dan pimpinan perusahaan, departemen dan divisi yang ada di perusahaan, layout, tata ruang dan fasilitas kantor, prosedur dan lamanya masa percobaan, produk atau jasa yang dibuat oleh perusahaan, proses produksi dan operasi, peraturan- peraturan perusahaan, masalah kesehatan, keamanan dan keselamatan kerja
- b. Kompensasi dan benefit karyawan : jumlah gaji dan skema penghitungan gaji, lama cuti dan prosedur pengajuan cuti, jam istirahat dan lama waktu istirahat, pelatihan dan pengembangan yang akan diberikan, asuransi yang akan diperoleh, penjelasan mengenai skema pensiun,
- c. Pengenalan: pekerja dikenalkan kepada penyelia atau atasan langsung, teman-teman sekerja,
- d. Tugas-tugas: lokasi tempat kerja, tugas2 yang harus dikerjakan, standar keselamatan kerja, gambaran umum mengenai posisi dan tanggung jawab kerja, tujuan dan sasaran yang harus dicapai

dalam bekerja, hubungan pekerjaan dengan pekerja2 yang lain didalam perusahaan.

## B. Program Penempatan

Penempatan atau placement adalah proses penugasan atau penugasan kembali pekerja untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau menempati suatu posisi baru didalam perusahaan. Bertujuan untuk menempatkan seorang karyawan pada suatu posisi atau jabatan tertentu yang dianggap pas untuk dirinya.

Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama kali untuk karyawan yang baru direkrut, atau penugasan kembali bagi karyawan yang sudah ada. Secara umum penempatan dibagi menjadi tiga yaitu promosi (*promotion*), demosi (*demotion*), dan transfer. (Hanggraeni, 2012).

### 1. Promosi

Promosi bisa terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi ke posisi yang lain yang lebih tinggi. Pegawai ditempatkan disuatu jabatan yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab yang lebih besar serta remunerasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan posisi yang ditempati sebelumnya. Pada umumnya suatu organisasi menggunakan dua kriteria dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan :

- a. Prestasi kerja, Promosi merupakan proses pengakuan perusahaan kepada pekerja karena dianggap pekerja tersebut telah memiliki kinerja yang sangat baik sehingga pantas mendapatkan kenaikan jabatan. Promosi jenis ini disebut merit based promotion.
- b. Lamanya waktu bekerja diperusahaan tersebut, promosi jenis ini disebut *Seniority based promotion*. (*senioritas*). Promosi yang demikian disebut *seniority based promotion*.

### 2. Demosi

*Demotion* atau demosi adalah pemindahan pegawai dari posisi yang lebih tinggi kedudukannya ke posisi yang lebih rendah. Demosi mengakibatkan pekerja menempati posisi yang lebih rendah dengan tanggung jawab yang lebih kecil dan remunerasi yang lebih sedikit .

- a. Demosi terjadi biasanya karena sanksi disiplin karena berbagai alasan seperti:
- b. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan
- c. Perilaku karyawan yang disfungsi seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

### 3. Transfer

Yang dimaksud transfer adalah pemindahan dari posisi yang saat ini keposisi yang baru atau bisa dikatakan alih tempat, keduanya memiliki kedudukan, tanggung jawab dan jumlah remunerasi yang sama.

- a. Manfaat alih tempat :
  - 1) Pengalaman baru
  - 2) Cakrawala pandangan yang lebih luas
  - 3) Tidak terjadi kebosanan atau kejenuhan
  - 4) Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
  - 5) Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
  - 6) Persiapan untuk menghadapi tugas baru
  - 7) Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan situasi baru yang dihadapi.

### b. Kendala-kendala penempatan

Yang menjadi kendala-kendala pada penempatan pada umumnya adalah

- 1) Ketidakcocokan
- 2) Perputaran karyawan baru, dapat terjadi karena berbagai alasan: mengundurkan diri, pensiun, dipecat, cacat tetap, meninggal, promosi ke divisi cabang perusahaan ditempat lain.

### 4. Pemisahan

Pemisahan atau *separation* adalah suatu kondisi ketika seorang pekerja harus berpisah dengan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Undang-Undang RI no 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, pasal 1 ayat 25, Pemutusan Hubungan Kerja atau PHK adalah Pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang menyebabkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha.

Pemisahan merupakan keputusan yang datangnya bisa dari karyawan dan bisa juga dari perusahaan, hal itu dapat terjadi karena faktor-faktor: ekonomi, bisnis, faktor personal, dan proses alam seperti karena usia atau kematian.

Dilihat dari penyebabnya pemisahan terbagi menjadi tiga yaitu:

- a. *Attrition* adalah pemisahan yang terjadi karena hal-hal yang alami misalnya: usia pensiun, kematian atau habis masa kontrak.
- b. *Layoff* adalah pemisahan yang terjadi karena alasan ekonomi atau bisnis misalnya perusahaan mengalami krisis keuangan, mengalami penurunan penjualan.
- c. *Termination* adalah pemisahan yang terjadi sebagai akibat dari tindakan pekerja yang dianggap tidak disiplin dan telah melanggar peraturan perusahaan atau dianggap telah melakukan kesalahan berat. Ia berhak mendapatkan pesangon (*severance pay*). Besarnya pesangon di tiap negara berbeda-beda, di Indonesia pengaturan mengenai besarnya pesangon diatur dalam UU No 13 Tahun 2003 yaitu tentang Ketenagakerjaan. (Hanggraeni, 2012).

1) Pemberhentian Normal

Yang dimaksud dengan pemberhentian normal adalah apabila seseorang tidak lagi bekerja pada organisasi karena berhenti: atas permintaan sendiri, berhenti karena sudah mencapai usia pensiun, atau karena meninggal dunia.

a) Pekerja kontrak dan tetap

(1) Pekerja kontrak

(2) Pekerja kontrak terikat dengan Perjanjian Kerja Waktu tertentu-PKWT

(3) Dalam PHK terhadap pekerja kontrak mungkin menerima pesangon bila diatur dalam perjanjiannya.

b) Pekerja Tetap

Terikat dengan Perjanjian Waktu Tidak Tertentu-PKWTT

Bagi pekerja tetap diatur soal wajib tidaknya pengusaha memberi kompensasi atas PHK tersebut. Dalam PHK terhadap pekerja tetap pengusaha diwajibkan membayar :

(1) Uang pesangon

(2) Uang penghargaan masa kerja

(3) Uang penggantian hak yang seharusnya diterima pekerja

2) PHK Sukarela

Apabila seorang pekerja ingin pindah kerja ke perusahaan lain atau ingin mengundurkan diri dari pekerjaannya karena alasan pribadi, maka pekerja tersebut dapat mengajukan pengunduran diri kepada pengusaha secara tertulis tanpa paksaan/intimidasi. Pekerja yang mengundurkan diri hanya berhak atas kompensasi seperti sisa cuti yang masih ada, biaya perumahan, pengobatan dan perawatan sesuai dengan pasal 156 (4). Mungkin pekerja bisa mendapatkan pesangon apabila tertulis dalam perjanjian kerja.

Untuk mengundurkan diri pekerja harus memenuhi syarat-syarat antara lain :

a) Mengajukan permohonan selambatnya 30 hari sebelumnya

b) Tidak ada ikatan dinas

c) Tetap melaksanakan kewajiban sampai mengundurkan diri.

- 3) PHK tidak sukarela
  - a) PHK oleh pengusaha, seseorang dapat dipecat (PHK tidak sukarela) karena bermacam hal, antara lain :
    - (1) Rendahnya performa kerja
    - (2) Melakukan pelanggaran perjanjian kerja
    - (3) Permohonan PHK oleh pekerja
  - b) Pekerja juga berhak untuk mengajukan permohonan PHK bila pengusaha melakukan perbuatan seperti:
    - (1) Menganiaya
    - (2) Menghina secara kasar atau mengancam pekerja
    - (3) Membujuk dan atau menyuruh pekerja untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan
    - (4) Tidak membayar upah tepat pada waktu yang telah ditentukan selama 3 bulan berturut-turut atau lebih
    - (5) Tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada pekerja
    - (6) Memerintah pekerja untuk melaksanakan pekerjaan diluar yang diperjanjikan
    - (7) Memberikan pekerjaan yang membahayakan jiwa, keselamatan, kesehatan dan
    - (8) Kesusilaan pekerja sedangkan pekerjaan tersebut tidak dicantumkan pada perjanjian kerja.
    - (9) PHK oleh Hakim
    - (10) PHK juga dapat terjadi karena putusan hakim, yang disebabkan karena dalam hubungan kerja sudah tidak ada lagi keharmonisan serta tidak memungkinkan untuk dipertahankan. PHK oleh hakim berlaku pada saat putusan dibacakan.

(11) PHK karena Peraturan Perundang-undangan  
PHK karena peraturan perundang-undangan terjadi antara lain: pekerja meninggal dunia, perusahaan pailit, dan force majeure. PHK-PHK tersebut terjadi bukan atas kehendak kedua belah pihak.

4) Alasan PHK

Berikut ini adalah alasan-alasan PHK menurut Undang-Undang No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, antara lain:

- a) Selesainya PKWT
- b) Pekerja melakukan kesalahan berat
- c) Pekerja melanggar perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan.
- d) Pekerja mengajukan PHK karena pelanggaran pengusaha
- e) Pekerja menerima PHK meski bukan kesalahannya
- f) Pernikahan antar pekerja (jika diatur oleh perusahaan)
- g) PHK masal, karena perusahaan merugi atau melakukan efisiensi.
- h) Peleburan, penggabungan, perubahan status
- i) Perusahaan pailit
- j) Pekerja meninggal dunia
- k) Pekerja mangkir 5 hari atau lebih, dan telah dipanggil 2 kali
- l) Pekerja sakit berkepanjangan
- m) Pekerja memasuki usia pensiun.

5) Perselisihan PHK

Perselisihan PHK termasuk kategori perselisihan hubungan industrial yaitu mengenai perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan antar serikat pekerja.

Penyelesaian perselisihan PHK bisa dilakukan dengan perundingan bipartit (yaitu forum perundingan antara

pengusaha dan pekerja atau serikat pekerja) jika ada kata sepakat maka para pihak harus membuat perjanjian kerja bersama yang kemudian didaftarkan pada PHI. Apabila tidak tercapai kata sepakat maka dilanjutkan ke perundingan tripartit (yang terdiri dari pengusaha, pekerja, dan pemerintah yang diwakili dinas tenaga kerja), terdapat tiga forum yang dapat dipilih yaitu mediasi, konsiliasi, dan arbitrase.

Pihak yang menolak anjuran mediator/konsiliator dapat mengajukan gugatan ke PHI (pengadilan hubungan industrial).

Pihak yang menolak putusan PHI dapat langsung melakukan kasasi (tidak melalui banding) ke Mahkamah Agung untuk diputus.

- a) Menurut Undang-Undang no 13 Tahun 2003, Tentang Ketenagakerjaan
- b) Masa kerja dan uang pesangon
  - (1) Masa kerja kurang dari 1 tahun, 1 bulan upah  
Masa kerja 1-2 tahun, 2 bulan upah
  - (2) Masa kerja 2-3 tahun, 3 bulan upah Masa kerja 3-4 tahun, 4 bulan upah Masa kerja 4-5 tahun, 5 bulan upah Masa kerja 5-6 tahun, 6 bulan upah Masa kerja 6-7 tahun, 7 bulan upah Masa kerja 7-8 tahun, 8 bulan upah
  - (3) Masa kerja 8 tahun atau lebih, 9 bulan upah
  - (4) Masa kerja dan uang penghargaan masa kerja
  - (5) Masa kerja 3-6 tahun, 2 bulan upah Masa kerja 6-9 tahun, 3 bulan upah Masa kerja 9-12 tahun, 4 bulan upah Masa kerja 12-15 tahun, 5 bulan upah Masa kerja 15-18 tahun, 6 bulan upah Masa

kerja 18-21 tahun, 7 bulan upah Masa kerja 21-24 tahun, 8 bulan upah

(6) Masa kerja 24 tahun atau lebih, 10 bulan upah

c) Alasan PHK dan hak atas pesangon

(1) Mengundurkan diri /kemauan sendiri- berhak atas UPH Tidak lulus masa percobaan -tidak berhak kompensasi Selesainya PKWT -tidak berhak kompensasi

(2) Pekerja melakukan kesalahan berat -berhak atas UPH

(3) Pelanggaran perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perusahaan-1xUP, 1xUPMK, dan UPH

(4) Pekerja mengajukan PHK karena pelanggaran pengusaha-2xUP, 1xUPMK, dan UPH

(5) Pekerja menerima PHK meski bukan kesalahannya -tergantung kesepakatan

(6) Pernikahan antar pekerja (jika diatur oleh perusahaan)- 1xUP, 1xUPMK dan UPH

(7) PHK massal karena perusahaan rugi - 1x UP, 1xUPMK dan UPH

(8) PHK masl karena perusahaan melakukan efisiensi - 2x UP, 1x UPMK dan UPH

(9) Peleburan penggabungan, perubahan status dan pekerja tidak mau melanjutkan hubungan kerja - 1xUP, 1xUPMK dan UPH

(10) Peleburan penggabungan, perubahan status dan pengusaha tidak mau melanjutkan hubungan kerja -2x UP, 1xUPMK dan UPH

- (11) Perusahaan pailit – 1xUP, 1x UPMK, dan UPH  
Pekerja meninggal dunia – 2xUP, 1x UPMK dan  
uph
- (12) Pekerja mangkir 5hari dan telah dipanggil 2x –  
UPH dan uang pisah Pekerja sakit berkepanjangan  
atau karena kecelakaan kerja (setelah 12 bulan) –  
2XUP, 2x UPMK dan UPH
- (13) Pekerja memasuki usia pensiun – sesuai pasal 167  
UU 13/2003
- (14) Pekerja ditahan dan tidak dapat melakukan  
pekerjaan (setelah 6 bulan )- 1XUPMK dan UPH
- (15) Pekerja ditahan dan diputuskan bersalah – 1x  
UPMK dan UPH

### C. Teknik Orientasi

Ada beberapa jenis teknik orientasi antara lain :

1. Program orientasi dan sosialisasi  
Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor si karyawan baru dan departemen personalia.
2. Peninjauan pekerjaan secara realistis  
Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.

3. Pembinaan budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka berkerja. Dengan kata lain para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

4. Pereratan hubungan antar-karyawan

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program-program formal. Seperti sistem sahabat dimana karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendatang baru.

5. Informasi prestasi kerja

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan perananan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “ tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.





## BAB 11

### SERIKAT PEKERJA

**S**erikat Pekerja adalah organisasi yg dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/ buruh baik diperusahaan maupun diluar perusahaan, yg bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggungjawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/ buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/ buruh dan keluarganya. Terkait dengan kelahiran serikat buruh, muncul berbagai teori yang dibangun berdasarkan beberapa pandangan.

#### **A. Pengertian Serikat Pekerja**

Serikat pekerja adalah merupakan organisasi perkumpulan para pekerja atau buruh yang memiliki tujuan untuk melindungi hak-hak para pekerja. Ia didirikan agar karyawan dapat menyelesaikan masalah terkait pemenuhan hak mereka oleh perusahaan. Pembentukan serikat pekerja di Indonesia juga sudah diatur berdasarkan hukum yang berlaku, khususnya pada Pasal 1 Ayat 17 Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Dalam UU tersebut menjelaskan bahwa serikat pekerja merupakan organisasi yang didirikan oleh pekerja dan untuk pekerja, baik dalam perusahaan maupun di luar perusahaan, serta memiliki sifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab demi kesejahteraan pekerja. Terdapat juga dasar hukum lainnya perihal berdirinya serikat

pekerja, yakni pada Undang-undang No. 21 Tahun 2000. Isinya adalah sebagai berikut:

Kemerdekaan berkumpul, berserikat, mengutarakan pikiran atau ide secara lisan maupun tulisan merupakan hak segala warga. Maka setiap pekerja berhak akan mendapat kehidupan yang layak, dan punya kedudukan yang sama di mata hukum.

Untuk memenuhi kemerdekaan berserikat, buruh memiliki hak untuk membentuk, mendirikan, mengembangkan serikat kerja yang demokratis, terbuka, dan bertanggung-jawab.

Dengan terpenuhi hak-hak buruh, diharapkan hubungan industri dapat semakin harmonis, dinamis, dan adil untuk semua pihak. Pihak perusahaan pun dapat mengoptimalkan bisnisnya tanpa ada kendala soal konflik perusahaan. Hal yang mendasari terbentuknya serikat ini adalah agar karyawan dapat terpenuhi haknya terkait dengan gaji, jam kerja, hingga lingkungan kerja mereka. Jadi, ketika ada karyawan yang merasa haknya tidak dipenuhi oleh perusahaan, maka serikat pekerja akan membantu mereka untuk menyelesaikannya dengan berbagai cara. Biasanya, bisa dilakukan negosiasi atau mediasi dengan karyawan terkait, anggota serikat, hingga perwakilan dari perusahaannya.

## **B. Fungsi serta Tujuan Didirikannya Serikat Pekerja**

Fungsi serta tujuan didirikannya Serikat Pekerja adalah setiap karyawan pasti ingin mendapatkan kesejahteraan dari tempat ia bekerja. Dimana hak mereka terpenuhi sekaligus mereka dapat menjalankan kewajiban dengan tenang. Untuk bisa mencapai hal tersebut, serikat pekerja memiliki beberapa fungsi yang mana diatur pada Pasal 4 Ayat 2 Undang-undang No. 21 Tahun 2000. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dan penyelesaian perselisihan industrial.
2. Sebagai wakil pekerja/buruh dalam lembaga kerja sama di bidang ketenagakerjaan sesuai dengan tingkatannya.

3. Sebagai sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Sebagai sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak kepentingan anggotanya.
5. Sebagai perencana, pelaksana, dan penanggung jawab pemogokan pekerja/buruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Sebagai wakil pekerja/buruh dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

Selain memiliki fungsi yang memihak para pekerja jika terjadi permasalahan, serikat pekerja juga memiliki beberapa tujuan yang penting, yakni :

1. Membela Hak Para Pekerja

Salah satu fungsi dan manfaat serikat pekerja adalah untuk mendukung karyawan yang memiliki masalah terkait hak dan kewajiban mereka ketika bekerja. Sehingga mereka mendapat kesempatan untuk hidup sejahtera.

2. Memperbaiki Aturan di Perusahaan Karyawan

Boleh jadi, satu hal atau aturan tertentu di perusahaan baru terlihat menjadi masalah seiring berjalannya waktu. Ketika permasalahan tersebut justru menyebabkan kerugian pada karyawan, serikat pekerja dapat berperan sebagai penengah antara karyawan dengan manajemen perusahaan. Bukan hal yang tidak mungkin setelah terjadinya perundingan ini, akan ada penyesuaian aturan yang berlaku agar kedua belah pihak sama-sama tidak merugi.

3. Menyampaikan Aspirasi Karyawan kepada Perusahaan

Sebisa mungkin karyawan harus menghindari keputusan-keputusan sepihak yang dilakukan perusahaan. Namun, tidak bisa dipungkiri bahwa hal ini sering terjadi. Fungsi dan manfaat serikat pekerja adalah untuk bisa membantu karyawan agar pendapat mereka juga turut

didengarkan oleh perusahaan. Karena idealnya, perusahaan harus melibatkan karyawan ketika ingin mengambil sebuah keputusan.

## **C. Mengenal Serikat Pekerja Yang Ada Di Indonesia**

Di Indonesia sendiri terdapat banyak serikat pegawai yang sudah terdaftar resmi di Kementerian Tenaga Kerja. Jika mengacu pada data Kemnaker, jumlah serikat pegawai sendiri sudah mencapai sekitar 7.000 organisasi. Beberapa contoh serikat pekerja yang ada di Indonesia di antaranya adalah:

1. ILO (International Labour Organization)
2. PPMI (Persatuan Pekerja Muslim Indonesia)
3. FSPS (Federasi Serikat Pekerja Singaperbangsa)
4. SPSI (SerikatvPekerja Seluruh Indonesia)
5. KASBI (Kongres Aliansi Serikat Buruh Indonesia)
6. KSPI (Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia)

## **D. Fungsi dan Manfaat SPSI (Serikat Pekerja Seluruh Indonesia)**

SPSI sendiri adalah merupakan organisasi serikat pekerja swasta terbesar di Indonesia Organisasi ini telah diakui pemerintah sejak Kongres SPSI ke-2 pada tahun 1985 silam di Jakarta. Pembentukannya merupakan sebuah sejarah bagi para pekerja di Indonesia. Seperti sebagaimana mestinya, SPSI adalah berfungsi menjadi sebuah organisasi yang membantu melindungi para pekerja untuk mendapatkan hak-hak mereka.

Fungsi dari SPSI ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Terhimpunnya federasi-federasi serikat pekerja dan terciptanya kesetiakawanan serta tali persahabatan di antara sesama pekerja, baik secara nasional maupun secara internasional.
2. Terciptanya afiliasi yang sehat, kuat, demokratis, independen, profesional, dan bertanggung jawab.
3. Terciptanya penegakan hukum dan perlindungan HAM di dalam seluruh kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, khususnya di bidang ketenagakerjaan.

4. Terciptanya keadilan sosial dan kesejahteraan bagi pekerja khususnya serta rakyat Indonesia pada umumnya, dengan mengaktualisasikan perintah Konstitusi, khususnya Pasal 27, Pasal 28 D ayat (1) dan ayat (2), Pasal 28H ayat (3) dan Pasal 33 ayat (1) Amandemen Keempat UUD 1945.
5. Terciptanya kehidupan dan penghidupan dan demokratis dan berkeadilan dalam hubungan industrial dengan membela serta melindungi hak dan kepentingan afiliasi.

Serikat pekerja memiliki banyak manfaat untuk karyawan. Berikut beberapa di antaranya.

1. Dukungan dari Sesama Pekerja untuk Memperjuangkan Hak  
Ketika seorang karyawan berada dalam serikat pekerja, mereka berada dalam satu kelompok yang memiliki satu tujuan, yakni ingin agar aspirasi mereka didengarkan. Dengan memiliki banyak suara, penyampaian hak tentunya jadi lebih efektif. Sehingga dapat mempercepat penyelesaian masalah yang terjadi serta meminimalisir konflik berkepanjangan.

2. Menciptakan Hubungan Komunikasi yang Baik dengan Perusahaan  
Antara perusahaan dan karyawan harus memastikan bahwa masing-masing hak dan kewajibannya saling terpenuhi.

Menjadi wadah para karyawan untuk bertukar pikiran satu sama lain yang membantu karyawan menjembatani kesulitan individu untuk menyampaikan pendapat-pendapat tersebut.

Apabila ada perusahaan yang tidak memenuhi kewajibannya, ia dapat menjadi mediator untuk bersama-sama memecahkan masalah.

3. Pendamping Karyawan Apabila Menerima Perlakuan yang Tidak Adil dari Perusahaan

Ketika ada karyawan yang menerima perlakuan tidak adil dari perusahaan, serikat pekerja adalah yang harus hadir untuk melakukan pembelaan terhadap mereka. Contohnya saja, ketika permasalahan tersebut berlarut hingga menyeret hukum, ia bisa memberikan akses bantuan hukum terhadap karyawan.

4. Menciptakan Hubungan yang Sehat dengan Karyawan  
Ketika serikat pekerja adalah memiliki manfaat untuk dapat mengakomodir karyawan untuk menyampaikan aspirasi ke manajemen perusahaan, disanalah tercipta hubungan kerja yang sehat. Karena pada dasarnya, setiap karyawan berhak mendapatkan perlakuan yang adil dari perusahaan. Dengan demikian, perusahaan bisa beroperasi dengan baik karena masalah dapat diselesaikan dengan damai. Karyawan pun senang karena aspirasinya bisa didengarkan.
5. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta nyaman bagi karyawan juga bukanlah hal yang mudah. Namun hal ini harus dilakukan guna melancarkan operasional perusahaan.

## **E. Nilai Strategis Serikat Pekerja**

Serikat pekerja dalam rangka membangun hubungan (kerja) industrial yang kondusif, serta proporsional dalam menjaga kepentingan pekerja sangat dibutuhkan karena mempunyai nilai strategis, yakni :

1. Serikat pekerja untuk melindungi pekerja dari ketidakmampuan dalam memperjuangkan aspirasinya secara individu, mengingat posisi pekerja sangat lemah.
2. Serikat pekerja dibutuhkan sebagai motivator dalam membangun demokrasi, negoisator perundingan dan pelaku dalam menjaga kualitas kerja, seperti kondisi kerja serta syarat-syarat kerja (pengupahan, kesejahteraan, jaminan sosial, keselamatan dan kecelakaan kerja).
3. Serikat pekerja sebagai sarana komunikasi. Hal ini untuk mengoptimalkan peranan serikat pekerja yang berbeda dengan ketika organisasi belum terbentuk, di mana aspirasi individu kurang mendapat perhatian pengusaha.
4. Serikat pekerja menciptakan ketenangan kerja, serta menetralsisir anasir dari luar lingkungan perusahaan yang bisa mengganggu stabilitas produksi.

## F. Teori–Teori Yang Lahir Terkait Dengan Serikat Pekerja/Buruh

Terkait dengan kelahiran serikat buruh, muncul berbagai teori yang dibangun berdasarkan beberapa pandangan. Teori tersebut diantaranya:

### 1. Teori Kemakmuran Umum

Kebanyakan anggota pimpinan serikat buruh beranggapan bahwa apa yang baik bagi serikat buruh, baik pula bagi bangsa. Upah tinggi yang diperjuangkan oleh serikat buruh merupakan sumber tenaga beli yang mendorong dan memperkuat pertumbuhan ekonomi. Tuntutan jaminan sosial dan kesehatan oleh serikat-serikat buruh dipandang sebagai suatu tuntutan yang akan memberi manfaat bagi mereka yang berada di luar serikat buruh. Terhadap pendapat tersebut, dilancarkan kecaman bahwa serikat buruh bertanggungjawab atas : WAGE PUSH INFLATION, upah tinggi cenderung menaikkan inflasi. Terhadap kecaman ini, serikat buruh membantah dengan menyatakan bahwa upah tinggi akan menaikkan produktivitas. Produktivitas yang tinggi akan menurunkan biaya produksi. Maka tuntutan kenaikan upah tidak akan menimbulkan inflasi tetapi sebaliknya menurunkan harga-harga barang.

### 2. Teori Labour Marketing

Menurut teori ini, kebanyakan kondisi di tempat buruh bekerja ditentukan oleh kekuatan dan pengaruh buruh di pasar dengan tenaga kerja. Serikat buruh menganggap dirinya sebagai economic agent di pasar-pasar tenaga kerja. Apabila persediaan tenaga kerja lebih besar daripada permintaan akan tenaga kerja, harga tenaga kerja menjadi murah/rendah. Maka supaya tidak merosot harus diadakan keseimbangan.

### 3. Teori Produktivitas

Menurut teori ini, upah ditentukan oleh produktivitas karyawan. Maka produktivitas yang lebih tinggi harus memperoleh upaya yang lebih tinggi pula.

#### 4. Teori Bargainning

Menurut teori bargainning modern, baik karyawan maupun majikan memasuki pasar tenaga kerja tanpa harga permintaan/penawaran yang pasti. Tetapi ada batas harga permintaan/penawaran tertinggi dan terendah. Dalam batas-batas harga tersebut, tingkat upah ditentukan oleh kekuatan bargainning kedua belah pihak. Buruh individual yang berkekuatan lemah harus menerima tingkat upah yang terendah. Sebaliknya, serikat buruh dapat menggunakan kekuatan ekonominya yang lebih besar untuk menuntut tingkat upah yang lebih tinggi

#### 5. Oposisi Loyal terhadap Manajemen

Teori ini tidak menyarankan serikat buruh menjadi manajer atau serikat buruh membantu majikan dalam tugas mereka sebagai manajer, akan tetapi teori ini menganjurkan serikat buruh menolak tanggung jawab atas manajemen.

## **G. Perkembangan Tanggung Jawab dan Wewenang Serikat Buruh**

Kehadiran serikat buruh dimaksudkan untuk menciptakan dan mempertahankan serikat buruh yang berwenang dan kuat serta dapat mewakili anggotanya dan melaksanakan persetujuan yang telah dicapai dengan pihak terkait. Untuk dapat melakukan tindakan yang efektif, serikat buruh harus bertindak tegas mengenai hak dan kewajiban anggotanya. Melihat perkembangan teori perburuhan maka ada beberapa cara yang ditempuh oleh serikat buruh dalam meraih pengakuan dari majikan mereka. Diantaranya adalah dengan melakukan protes secara teorganisir. Selain itu serikat buruh juga melakukan kontrol disiplin di internal mereka.

Perkembangan tanggung jawab dan wewenang buruh bila dilihat secara teoritis terbagi atas tiga yakni Union Security, sarana serikat buruh menghadapi majikan dan Internal Control and Diciplene.

### **1. Union Security**

#### a. Anti Union Shop

Serikat buruh sama sekali tidak diakui. Perusahaan menolak untuk memberikan kerja kepada anggota serikat buruh.

- b. Open Shop  
Majikan masih tetap tidak mengakui serikat buruh sebagai wakil pada buruh. Majikan langsung berurusan dengan para buruh secara individual.
- c. Exclusive Bargaining Agent  
Serikat buruh diakui sebagai satu-satunya wakil buruh. Serikat buruh bertanggung jawab atas perundingan-perundingan yang menyangkut kondisi bagi semua karyawan, termasuk karyawan yang tidak menjadi anggota serikat buruh.
- d. Preferential Shop  
Majikan memberi prioritas bagi buruh yang menjadi anggota serikat buruh.
- e. Maintenance of Membership  
Semua karyawan yang menjadi anggota serikat buruh pada atau setelah tanggal tertentu harus tetap menjadi anggota selama jangka waktu persetujuan kerja.
- f. Agency Shop  
Semua karyawan harus membayar iuran kepada serikat buruh meskipun tidak menjadi anggota serikat buruh.
- g. Union Shop  
Semua karyawan harus menjadi anggota serikat buruh. Majikan dapat mempekerjakan orang-orang yang bukan anggota serikat buruh tetapi setelah mereka diterima sebagai karyawan harus menjadi anggota serikat buruh.
- h. Closed Shop  
Hanya anggota serikat buruh yang dapat diterima sebagai karyawan.
- i. Check off  
Majikan memotong dari upah buruh sejumlah uang untuk disetorkan ke dalam kas serikat buruh sebagai iuran buruh.

## 2. Sarana Serikat Buruh Menghadapi Majikan

Sarana serikat buruh menghadapi majikannya diantaranya adalah pemogokan (Strike) terdiri dari :

- a. Economic Strike  
Tindakan pemogokan yang dipicu oleh faktor keinginan menaikkan upah.
- b. Unfair Labour Practice Strike  
Tindakan pemogokan yang dipicu oleh sikap protes atas tindakan sewenang-wenang perusahaan. Misalnya karena ada tindakan menghalangi karyawan menjadi anggota serikat buruh, kebijakan diskriminatif, dan lain sebagainya.
- c. Sympathetic Strike  
Tindakan pemogokan bukan karena alasan protes terhadap perusahaan sendiri, melainkan karena dukungan atas aksi mogok buruh di perusahaan lain.
- d. General Strike  
Tindakan pemogokan yang merupakan perluasan dari Sympathetic Strike karena melibatkan seluruh atau sebagian besar anggota di dalam suatu kelompok atau wilayah tertentu
- e. Outlaw Strike  
Tindakan pemogokan yang dijalankan tanpa instruksi dari serikat buruh selaku pemegang kuasa kebijakan
- f. Flash Strike of Quickie  
Tindakan pemogokan yang didorong oleh anggota tertentu dari serikat buruh dan kadang tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Tindakan ini termasuk pemogokan liar

## 3. Internal Control and Discipline

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan hubungan industrial, serikat buruh memberi kekuasaan kepada para pengurus serikat untuk bertindak terhadap anggotanya yang menentang pimpinan atau menolak taat pada aturan yang disertakan dalam perjanjian kerja. Sanksi dapat berupa denda atau pemecatan keanggotaan. Selain itu

antara majikan dan buruh dibuat suatu perjanjian kolektif. Perjanjian ini memuat kebijakan dan praktek kerja yang telah disepakati bersama oleh kedua pihak dalam perundingannya. Perundingan ini biasanya dimulai dengan sebuah penjelasan tentang maksud diadakannya perjanjian. Dalam perjanjian ini terdapat beberapa klausula yang biasanya pula disertakan. Meliputi masalah upah dan gaji, jam kerja, jaminan sosial, pengakuan terhadap serikat buruh, dan lain-lain





# BAB 12

## MOTIVASI KERJA

### A. Apa Itu Motivasi Kerja?

Pemberian motivasi kerja pada diri seorang karyawan secara tepat akan menimbulkan semangat, kemauan, dan ketulusan untuk bekerja. Semakin meningkatnya semangat dan kemauan untuk bekerja, hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja.

Motivasi berasal dari bahasa Latin «*movere*», yang berarti menggerakkan. Menurut Weiner (1990) motivasi adalah kondisi internal yang membangkitkan seseorang untuk bertindak, mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, dan membuat individu tersebut untuk tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Menurut Uno (2007), motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan, dan penghormatan. Sedangkan Imron (1966) menjelaskan bahwa motivasi berasal dari bahasa Inggris «*motivation*» yang berarti dorongan atau pengalasan untuk melakukan suatu aktivitas hingga mencapai tujuan. Motivasi kerja adalah suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) dalam organisasi dan tingkat usaha (*level of effort*) serta gigih dalam menghadapi suatu masalah (*level of persistence*).

Motivasi kerja adalah pendorong dalam diri seseorang untuk berperilaku dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Dan berikut adalah pengertian motivasi kerja menurut para ahli adalah:

1. Uno (2012)  
Motivasi kerja adalah kekuatan dalam diri orang yang akan memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku seseorang untuk melakukan pekerjaannya.
2. Wibowo (2014)  
Motivasi kerja adalah proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan, dan tekun dalam melakukan tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan.
3. Miftahun dan Sugiyanto (2010)  
Motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerjanya.
4. Robbins dan Judge (2013)  
Motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan upaya ke arah tujuan-tujuan dalam suatu organisasi. Hal ini tentu dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.
5. Pinder (2013)  
Motivasi kerja adalah kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorongnya untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan arah, intensitas, dan dalam jangka waktu tertentu.
6. Sondang P. Siagian (2008:138)  
Motivasi Kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung

jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari ke-enam pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan bersama.

## **B. Unsur-unsur Motivasi Kerja**

Menurut Sagir dalam Siswanto Sastrohadiwiryo (2003) motivasi kerja memiliki beberapa unsur-unsur. Unsur-unsur tersebut antara lain:

1. Kinerja
2. Penghargaan
3. Tantangan
4. Tanggung Jawab
5. Pengembangan
6. Ketertiban
7. Kesempatan

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja, antara lain:

1. Pencapaian dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan berdasarkan pada tujuan dan sasarannya
2. Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran
3. Sifat dan ruang lingkup pekerjaan
4. Adanya peningkatan tanggung jawab
5. Supervisi
6. Hubungan antar perseorangan
7. Kondisi kerja
8. Gaji
9. Status
10. Keamanan kerja

Faktor di atas tentu akan menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan. Faktor lain yang dapat memengaruhi motivasi kerja seperti upah yang sesuai dengan kinerja dan jaminan hari tua. Apabila kedua hal tadi terdapat di perusahaan, hal ini akan meningkatkan motivasi kerja karyawannya juga.

### C. Motivasi Individu

Motivasi menurut Hedjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan demikian motif yang ada pada individu perlu dirangsang/didorong/dimotivisir, agar individu tersebut dengan motif yang ada pada dirinya dapat, melakukan tindakan atau kerja yang positif, sehingga motifnya terpenuhi dan kebutuhan organisasi perusahaan juga terpenuhi.

Berbicara tentang motivasi kerja individu terdapat 3 hal pokok pertanyaan yang diajukan yaitu :

1. Apa yang menjadi penggerak atau sumber tingkah laku seseorang itu?
2. Apa yang mengarahkan atau mengatur tingkah laku seseorang itu?
3. Bagaimana tingkah laku itu dipertahankan.

Untuk memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut salah satu teori yang dapat dibahas adalah “teori keputusan” atau “*Content Theory*”.

Teori akan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan: kebutuhan apa yang diinginkan seseorang untuk diptiaskan dan kebutuhan apa yang mendorong mereka untuk bertindak. Teori keputusan ini menyatakan bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan sendiri-sendiri, yang menyebabkan pada dirinya terdorong dan dimotivisir serta mereka bertindak dan bertingkah laku untuk memenuhinya.

Membahas teori keputusan ini akan banyak menguraikan teori-teori Maslow, Mc Gregor, Herzberg, serta nama-nama lainnya.

Hal dapat diuraikan dengan adanya ciri-ciri motif individu sebagai berikut :

1. Motif itu majemuk, artinya bahwa sesuatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan, namun multi tujuan yang herlangsung bersama-sama.
2. Motif dapat berubah-ubah, maksudnya motif pada seseorang sering mengalami perubahan karena keinginan manusia dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhannya.
3. Motif berbeda antar individu, hal ini berarti motif sebagai kekuatan atau dorongan seseorang melakukan tindakan atau bertingkah laku, maka akan dapat berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.
4. Motif individu bersifat kompleks, artinya pada diri individu akan didapati beberapa atau banyak motif diri untuk melakukau tindakan. Dari motif yang banyak tersebut akan saling herinteraksi pada diri individu, sehingga akan nampak adanya motif yang kompleks pada diri seseorang.

Macam-macam Motif Individu dapat dibedakan sebagai herikut :

1. Murray :
  - a. Membedakan motif kedalam 2 macam yaitu motif primer dan motif sekunder. Motif primer adalah motif individu yang bersifat bawaan (biologis) atau merupakan motif dasar yang ada pada diri individu dan berhubungan dengan kebutuhan jasmani untuk kelangsungan hidupnya.
  - b. Sedang motif sekunder adalah merupakan motif yang timbul karena pengaruh lingkungan eksternal artinya motif yang muncul karena adanya interaksi dengan lingkungannya.
2. Keypers:

Membedakan motif menjadi: motif biologik, motif sosiologik dan motif teologik. Motif biologik adalah merupakan motif yang berhubungan dengan kebutuhan untk kelangsungan hidup seseorang sebagai organisme. Sedang motif sosiologik adalah motif untuk

mengadakan hubungan atau kebutuhan yang berkaitan keinginan berinteraksi dengan individu lainnya, dan motif teologik adalah motif yang mendorong individu untuk mengadakan hubungan dengan “Sang Pencipta” atau Tuhan.

Dari perbedaan tersebut kiranya dapat dirumuskan lebih sederhana bahwa motif individu akan terdiri dari motif yang berkaitan dengan kepentingan dasar untuk hidup dan kelangsungannya, motif untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan sesamanya dan motif untuk berbuat dan bertindak dalam rangka pengabdian semata-mata mewujudkan syukur dan taqwanya kepada “sang pencipta” yaitu Allah SWT.

#### **D. Teori Kebutuhan Maslow**

Menurut Abraham Maslow untuk memutuskan tindakan atau perilaku seseorang terdapat pada hirarki kebutuhan dengan 3 macam asumsi dasar teorinya, yaitu :

1. Manusia merupakan makhluk yang selalu membutuhkan sesuatu yaitu keinginan untuk memuaskan berbagai tujuan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mempengaruhi tingkah laku, akan tetapi kebutuhan yang terpenuhi tidak akan memotivisir untuk bertingkah laku sesuai dengan kebutuhannya.
2. Kebutuhan seseorang diatur secara bertingkat dan atau berurutan dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi.
3. Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling bawah ke tingkat berikutnya setelah kebutuhan tingkat yang paling bawah terpenuhi secara maksimal

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan seseorang yang paling utama, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup dan kehidupan, seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal. Selama kebutuhan ini belum terpenuhi, maka mereka akan terdorong bekerja keras untuk memenuhinya.

Kebutuhan rasa aman akan menjadi pendorong berikutnya manakala kebutuhan fisiologis telah terpenuhi. Kebutuhan rasa aman ini adalah kebutuhan berkaitan dengan keamanan secara ekonomi dan sosial,

artinya mereka memerlukan rasa aman terhadap ancaman kehilangan pekerjaan dan penghasilan. Bagi seseorang yang kehilangan pekerjaan akan menanggung rasa aman ekonomi (penghasilan) dan rasa aman sosial (pengangguran). Setelah kebutuhan rasa aman tercapai, maka individu membutuhkan komunikasi dan interaksi kelompok dengan pergaulan yang menyenangkan dan terciptanya rasa kerja sama yang baik. dengan demikian akan rasa hormat menghormati dan rasa kasih sayang antar individu dapat tercipta.

Kebutuhan penghargaan, yaitu keinginan dan kebutuhan seseorang untuk mendapat penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapainya. Mereka akan melaksanakan pekerjaan dengan baik walaupun pekerjaan tersebut dirasa sulit, berat maupun penuh resiko, semata-mata hendak memperoleh penghargaan dari pimpinannya.

Kebutuhan aktualisasi diri, maksudnya adalah kebutuhan yang berkaitan dengan keinginan lebih, keinginan maju maupun keinginan menjadi orang “ter”. Kebutuhan ini merupakan tingkatan terakhir dari hirarki kebutuhan, dan memang kebutuhan ini menjadi pendorong yang kuat bagi mereka yang bekerja telah “mapan” dalam arti semua kebutuhan yang lainnya sudah terpenuhi. Melihat berbagai kebutuhan yang menjadi tujuan setiap individu, maka seorang pemimpin organisasi perusahaan harus berusaha mencari dan memenuhi kebutuhan tersebut untuk dapat memacu mereka bekerja secara baik dan maksimal. Program-program yang dapat dilaksanakan misalnya: pemberian upah dan kesejahteraan material, adanya aturan pensiun (tunjangan hari tua), asuransi kesehatan/kecelakaan, pembentukan-pembentukan kelompok kerja, pertemuan-pertemuan informal, pujian-pujian dan penghargaan-penghargaan maupun program-program peningkatan pengetahuan/keterampilan dan lain sebagainya. Kesemuanya ini usaha dari kepemimpinan untuk mendorong seseorang melakukan tindakan atau pekerjaan agar dapat terpenuhi segala tingkatan kebutuhannya, dengan pengharapan para bawahan akan bekerja secara baik dan berprestasi.

## E. Teori X dan Teori Y Mc Gregor

Teori ini dikembangkan berdasarkan penelitian psikologis, dengan konsepsi awalnya bahwa manusia mempunyai sifat-sifat yang saling bertentangan yang ekstrim, misal pada diri seseorang akan bertingkah laku lemah lembut, penyanyang, simpatik, penurut dan lainnya. Namun pada saat lain manusia juga dapat bertingkah laku kasar, membenci, suka mengganggu dan lain sebagainya. Dari dua sisi sifat ini lalu dikembangkan menjadi 2 teori yaitu teori x dan teori y.

Penelitian yang dilakukan pada manajer-manajer “tradisional”, maka diperoleh hasil bahwa mereka para manajer tradisional bekerja berdasarkan kerangka konsep yang merupakan titik ekstrim negatif dengan kata lain mereka menggunakan teori x. Manajer yang menggunakan teori x memandang bawahan sebagai memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut :

1. Pada umumnya mereka (orang) tidak suka bekerja, untuk itu sedapat mungkin mereka menghindari pekerjaan.
2. Mereka (orang bawahan) tidak senang diarahkan
3. Mereka lebih senang menghindari tanggungjawab
4. Mereka tidak mempunyai ambisi
5. Mereka mempunyai sifat pasif

Untuk kesemuanya itu maka manajer harus melakukan tindakan dalam memanfaatkan bawahan dengan perlakuan :

1. Mereka perlu dipaksa bekerja dengan berbagai peraturan ketat.
2. Mereka perlu diperintah dan diancam.
3. Mereka perlu diawasi secara ketat.
4. Dan lain sebagainya yang membuat bawahan untuk
5. Dapat melakukan pekerjaan dan tanggungjawabnya.

Pada sisi lain Gregor mencoba meneliti lebih lanjut pada para manajer modern, yang diperoleh gambaran bahwa mereka sudah melakukan pendekatan yang lain yang lebih positif yang merupakan kebalikan dari pendekatan dengan teori x, yaitu mereka menggunakan teori y. Menurut teori v maka para manajer memandang para bawahannya memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut :

1. Mereka akan menghindari adanya “titre clocks”.
2. Menghindari adanya peraturan dan pengawasan yang ketat.
3. Mereka bekerja berdasarkan sasaran (manajemen objective)
4. Pengambilan keputusan secara demokratis.
5. Dalam bekerja dengan bawahan mengutamakan partisipasi.
6. Mereka melakukan usaha penyusunan “*job enrichment*” yang jelas.

## **F. Teori Dua Faktor Herzberg**

Telah dua ahli yang membahas dari hasil studinya tentang permasalahan “motivasi” yaitu Maslow dan Gregor, maka dalam membicarakan tentang motivasi perlu juga membahas teori 2 faktor Herzberg. Teori mengemukakan bahwa didalam. Setiap pekerjaan terdapat dua kelompok faktor yang menentukan. Kedua faktor tersebut adalah “Maintenance Factors” dan “Motivator Factors”. Pendekatan dua faktor tersebut didasarkan pada prinsip teori ini, bahwa pada diri individu ada faktor-faktor yang menyebabkan mereka sangat menyenangkan pekerjaan dan faktor-faktor yang menyebabkan mereka tidak menyenangkan pekerjaan. Maintenance Factors yang sering disebut istilah lain yaitu *Hygiene Factor*. Faktor ini menguraikan tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan usaha Pemeliharaan hidup individu. Faktor hygiene ini mencakup kebutuhan pokok individu yang diharapkan dapat diperoleh dari suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut seperti: adanya gaji yang layak, kondisi kerja yang sesuai dan memadai, rasa keamanan kerja dan adanya tunjangan tambahan, hubungan antar pribadi dan lain sebagainya. Menurut hasil penelitian Herzberg terdapat 10 faktor pemeliharaan (*hygiene*) yaitu :

1. Kebijakan dan administrasi.
2. Supervisi teknis.
3. Hubungan pribadi dengan supervisor.
4. Hubungan pribadi dengan teman sejawat.
5. Hubungan pribadi dengan bawahan.
6. Gaji.
7. Keamanan kerja.
8. Kehidupan pribadi.

9. Kondisi kerja.
10. Status.

Menurut teori Herzberg ini pula, dinyatakan bahwa faktor-faktor *hygiene* tersebut merupakan faktor-faktor yang sangat vital dan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum mereka dimotivisir. Dengan adanya faktor-faktor tersebut dipenuhi, maka akan didarat situasi yang menyenangkan maupun dapat memberikan kepuasan pada setiap individu yang bekerja. Dari rasa puas dan senang tersebut, maka individu akan mudah dimotivasi. Motivator factors adalah factor-faktor yang dapat memberikan motivasi pada individu melakukan pekerjaan, sehingga pada dasarnya faktor motivasi ini akan memberikan jawaban atas pertanyaan faktor-faktor apakah yang benar-benar dapat memotivikasi seseorang (individu). Herzberg mengajukan 6 faktor yang dapat memotivikasi seseorang sehingga mereka bersedia melakukan suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. Hasil yang membahagiakan
2. Penghargaan
3. Kemajuan
4. Pekerjaan itu sendiri
5. Kemungkinan berkembang
6. Tanggung jawab

Secara garis besar menurut teori I Herzberg ini, faktor yang benar benar dapat memotivikasi seseorang adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri.

## **G. Jenis Dan Bentuk Motivasi**

Motivasi yang diberikan pada individu dapat terbagi menjadi 2 jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mereka dapat melakukan sesuatu pekerjaan seperti yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Dari pengertian tersebut, maka jikalau seorang pemimpin mencoba merangsang dan mempengaruhi bawahannya untuk

melakukan suatu tugas pekerjaan dengan baik, kiranya diperlukan perangsang berupa penghargaan atau incentive dan bentuk lain baik bersifat material maupun imaterial.

2. Motivasi negatif merupakan proses memengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan sesuai dengan yang kita harapkan dengan menggunakan pendekatan kekuatan keketiadaan, artinya bahwa agar bawahan mau dan melaksanakan pekerjaan dengan baik, seorang pemimpin menggunakan kedudukan dan kekuasaannya untuk “menakuti” bawahan, sehingga dengan kekuatan ketakutan tersebut akan dapat mendorong bawahan melaksanakan pekerjaannya. Kekuatan menakuti tersebut misalnya, sebuah ancaman dari pemimpin yang menyatakan bahwa tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik maka mereka akan dapat kehilangan uang incentive atau akan dipindah-tugaskan dan lain sebagainya. Bawahan yang merasa memperoleh ancaman tersebut dengan sendirinya dalam rangka mempertahankan kebutuhan hidup dan alau kedudukannya, maka akan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya setia dengan kehendak pemimpinnya.

Dari tinjauan bentuk-bentuk motivasi, maka bentuk motivasi yang positif dapat berupa :

1. Penghargaan atas pekerjaan yang baik
2. Pengarahan, pembinaan dan pengendalian dari atasan yang “sehat” atau “menyenangkan”
3. Diberikannya pola kerja yang terarah dan efektif bagi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan
4. Pemberian perhatian yang sepadan dari atasan kepada bawahannya sebagai seorang individu
5. Adanya informasi dan komunikasi yang lancar baik dari atasan ke bawahan dan sebaliknya maupun antar sesama bawahan
6. Penciptaan suasana persaingan yang “sehat” dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan

7. Pemberian kompensasi dan incentive baik berupa uang maupun barang dengan pendekatan kelayakan dan keadilan
8. Dan lain sebagainya

Sedang motivasi yang negatif misalnya:

1. Adanya peraturan yang ketat,
2. Pengawasan yang ketat,
3. Adanya ancaman keamanan baik terhadap aspek ekonomis maupun sosial kepada bawahan,
4. Kebijakan yang otoriter dan “kaku”
5. Dan lain sebagainya.

### 1. Teori Prestasi (*Achievement*) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai ketrampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (motivasi dalam melaksanakan pekerjaan).

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut :

- a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk lini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko lunak (moderat). Pekerjaan yang berisiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya

juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

- b. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- c. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya. Mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

## 2. Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut “Hukum Ganjaran *Law of effect*”. Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya setiap memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan. Demikian pula sebaliknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan, karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari. Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa penguatan (*reinforcement*) pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula yang bersifat non material. Ganjaran berarti juga pemberian insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut “teori insentif.” Di samping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara Perangsang dan Respons (Stimulus- Respons atau S-R Bond). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu persyaratan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tetap. Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebagai suatu persyaratan, akan mendapat respons

yang sama atau respons yang diulang, sehingga sering terjadi meskipun perangsangnya tidak ada tetapi persyaratannya dimunculkan, maka respons yang sama akan dilakukan. Sehubungan dengan itu teori ini disebut juga teori “operasional bersyarat.”

Contoh sederhana dari kegiatan ini terlihat pada hewan seperti lumbalumba, yang mendapat insentif ikan kecil untuk dimakan, setiap kali berhasil melompati lingkaran api di atas kolamnya. Demikian juga dari percobaan Pavlov dengan seekor anjing yang dibedah kantong kelenjar air liurnya. Setiap kali diberi makan dibuat kondisi bersyarat dengan menghidupkan lampu merah, dan air liurnya keluar. Setelah berulang kali dilakukan, air liurnya tetap keluar jika lampu merah dinyalakan, meskipun tanpa diberi makanan. Implementasi teori ini di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan mengharuskan para manajer mampu mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Dengan kata lain insentif yang diberikan harus diupayakan mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien. Untuk itu insentif sebagai perangsang, agar menghasilkan respons pelaksanaan pekerjaan yang diulang atau bersifat penguatan, harus diberikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, prestasi dan lain-lain.

### 3. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: “terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan.” Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut “usaha.” Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu. Usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan

yang dimilikinya, yang diwujudkananya berupa keterampilan/keahlian dalam bekerja. Berdasarkan jenis dan kualitas keterampilan/keahlian dalam bekerja akan diperoleh hasil, yang jika sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang dimilikinya.
- b. Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak Berlebih-lebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
- c. Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan/keahliannya dalam bekerja, yang dapat meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien Pada halaman berikut ini diketengahkan diagram TeoriHarapan,untukmemperjelasmaksuduraian-uraiandiatas.

#### **4. Teori Tujuan sebagai Motivasi**

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subyektif dan berbeda- beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumher dari Rencana Strategik dan Rencana Operasional organisasi/perusahaan, yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat obyektif. Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternative cara bekerja yang

terbaik atau yang paling efektif dan efisien. Implementasi dari teori ini dilingkungan suatu perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut :

- a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi/perusahaan merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci, agar mudah dipahami pekerja. Untuk itu para manajer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Tujuan perusahaan menentukan lingkaran intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencarinya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
- c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan, yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Sehubungan dengan uraian-uraian di atas, secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

a. Motivasi Intrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

b. Motivasi Ekstrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain. Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja di sekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

Dalam kondisi seperti tersebut di atas, maka diperlukan usaha mengintegrasikan teori-teori motivasi, untuk dipergunakan secara operasional di lingkungan organisasi/perusahaan. Bagi para manajer

yang penting adalah cara memberikan makna semua teori yang telah diuraikan di atas, agar dapat dipergunakan secara operasional/praktis dalam memotivasi para bawahannya. Di antaranya adalah dalam bentuk pemherian ganjaran yang cenderung paling banyak dipergunakan. Dalam rangka memotivasi para pekerja, setidaknya terdapat 3 tanggung jawab utama seorang manajer. Ketiga tanggung jawab itu adalah:

- a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dalam rumusan tersebut harus jelas jenis/jumlah (kuantitatif) dan bobot (kualitatif) tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab setiap bawahannya.
- b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya, agar bagi pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak menjadi hambatan untuk melaksanakannya secara maksimal.
- c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya.

Ketiga tanggung jawab dapat digambarkan sebagai berikut:

Setiap manajer harus mampu merumuskan batasan atau mendeskripsikan mengenai apa yang diharapkannya dari para pekerja dalam melaksanakan tugas masing-masing. Deskripsi itu harus diorientasikan pada pelaksanaan pekerjaan yang efektif secara berkelanjutan untuk semua pekerja. Deskripsi volume dan beban kerja secara individual, itu, sumbernya dapat diperoleh dari Deskripsi Pekerjaan/Jabatan sebagai hasil Analisis Pekerjaan/Jabatan dan dari Standar Pekerjaan sebagai Tolok Ukur datum Penilaian Karya. Di dalam kedua sumber tersebut selalu terdapat tiga elemen berupa Rumusan Tujuan Pekerjaan/Jabatan. Cara mengukur/menilai pelaksanaan pekerjaan dan Beban tugas (kuantitatif dan kualitatif) suatu pekerjaan/jabatan. Untuk kepentingan memberikan motivasi, tujuan pekerjaan hanya dapat dimanfaatkan jika jelas kaitannya dengan keuntungan yang hendak di capai, pelanggan/konsumen yang menjadi obyek

pemasaran, bidang bisnis yang dilaksanakan, pertumbuhan bidang bisnis yang diprediksi, kondisi pekerja, manajemen yang dijalankan dan kondisi masyarakat serta bangsa dan Negara yang dihadapi. Semua komponen itu merupakan kerangka dasar yang mempengaruhi bisnis yang berorientasi pada tujuan. Perumusan tujuan harus bersifat operasional, agar dapat membedakan pekerja yang sukses/berhasil atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan, sebelum dan sesudah mendapat motivasi tertentu. Dengan tugas, terutama berupa tugas-tugas regular. Kondisi itu dapat berarti sebaliknya bahwa motivasi akan datang diberikan apabila tugas-tugas para pekerja terarah pada pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dengan kata lain perumusan tujuan pekerjaan yang memenuhi syarat-syarat seperti disebutkan diatas, akan mampu memotivasi pekerja dalam meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

#### **5. Fasilitas Pelaksanaan Pekerjaan**

Fasilitas tidak sekedar berarti peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab manajer untuk pengadaannya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab manajer tersebut, yang terpenting di antaranya adalah usaha dalam mengeliminasi hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran pekerjaan. Di samping itu fasilitas juga berarti tersedianya pekerja yang berkualitas, yang tergantung pada kemampuan melakukan seleksi pada waktu penerimaan pekerja. Ketiga aspek sebagai fasilitas kerja tersebut di atas secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Menghindari dan mencegah atau mengeliminir hambatan-hambatan.

Beberapa hambatan pelaksanaan pekerjaan yang harus dieliminasi oleh manajer sebagai fasilitas kerja antara lain berupa ketidakmampuan memelihara peralatan secara layak, menunda-nunda memberikan pembiayaan untuk melaksanakan pekerjaan, desain ruangan/tempat kerja yang buruk sehingga mengganggu pelaksanaan pekerjaan, dan penggunaan metode

kerja yang tidak efisien. Dengan mencegah perilaku tersebut akan dapat diciptakan lingkungan/kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sehubungan dengan itu berarti motivasi kerja akan menurun atau mengalami kemunduran secara meyakinkan, apabila para manajer tidak menaruh perhatian secara sungguh-sungguh terhadap fasilitas kerja, baik yang bersifat non material maupun material sehagaimana disebutkan di atas.

- b. Peralatan dan sumber-sumber kerja yang adekuat.  
Dalam kenyataannya aspek ini menunjukkan bahwa motivasi kerja akan menurun/mundur apabila manajer huruk dalam menyediakan dan memberikan sumber finansial, material dan dalam mengatasi kekurangan SDM, untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat, baik dan benar (efektif dan efisien).
- c. Ketelitian dalam seleksi pekerja.  
Aspek ini sangat esensial dalam memotivasi pekerja, karena efisiensi dan efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas para pekerja. Pekerja yang berkualitas sangat tergantung pada ketelitian dalam melakukan seleksi penerimaan tenaga kerja. Dengan kata lain prosedur pengaturan staf yang buruk (misalnya menerima dan menempatkan pekerja yang rendah kemampuan teknisnya), secara pasti akan rendah pula motivasi kerjanya.

## **6. Mendorong Pelaksanaan Pekerjaan**

Tanggung jawab berikutnya bagi seorang manajer adalah memberikan dorongan (motivasi) kerja bagi para pekerja di lingkungan unit kerja masing-masing. Sehubungan dengan itu motivasi yang dominan dipergunakan adalah dengan memberikan ganjaran (ekstrinsik). Dalam kenyataannya para manajer pada umumnya mengetahui bahwa pemberian ganjaran khususnya dalam bentuk insentif, kurang berfungsi sebagai motivasi untuk jangka waktu lama/panjang. Akan tetapi karena cara tersebutlah yang paling mudah dilakukan, maka akan dibahas tersendiri dalam uraian-uraian berikut ini.

## H. Indikator Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi Motivasi Kerja menurut Sondang P. Siagian (2008:138), terdapat 8 indikator motivasi kerja yang terdiri dari :

1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan.

Namun, cara-cara yang digunakan berbeda-beda dari tiap-tiap individu menurut latar belakang kebudayaannya masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan). Kemauan mengindikasikan adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).

4. Membentuk Keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembetukkan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

5. Membentuk Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu.

Membentuk keterampilan bukan hanya mencakup gerakan motoriknya saja, melainkan juga pada penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif.

Seseorang yang mampu mendayagunakan/menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.

Tanggung jawab diartikan secara umum sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, Anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.

8. Tujuan

Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

## I. Ganjaran Sebagai Motivasi

Pemberian ganjaran merupakan salah satu bentuk dari kompensasi tidak langsung, yang banyak jenisnya. Ganjaran yang diberikan dalam bentuk uang, terutama berupa insentif, pada dasarnya merupakan tambahan penghasilan di luar upah/gaji dasar bulanan atau mingguan. Oleh karena itu nilainya sangat penting bagi para pekerja, karena akan berpengaruh langsung bagi peningkatan kesejahteraan atau perbaikan kondisi sosial ekonomisnya. Ganjaran berupa uang atau barang yang disebut insentif biasanya diberikan pada pekerja secara individual, di antaranya berbentuk komisi penjualan, pemberian bonus dan lain-lain. Ganjaran seperti itu hanya akan efektif sebagai motivasi, apabila layak/wajar dilihat dari prestasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu pengaruhnya dalam

memotivasi menjadi sangat kecil, bila mana sekedar dihubungkan dengan pekerjaan rutin sehari-hari, yang biasanya telah dan tetap dikerjakan meskipun tidak diberi insentif (ganjaran). Pemberian ganjaran pada pekerjaan rutin, justru berakibat kurang menguntungkan, karena dapat berakibat pekerja memiliki ketergantungan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang cenderung diahaikan jika tidak diberikan insentif. Namun harus diakui bahwa sistem pemberian ganjaran yang disebut insentif, akan mampu mengurangi pekerja yang keluar (berhenti) dan mampu pula meningkatkan loyalitas dan dedikasi para pekerja pada organisasi/perusahaan. Ganjaran yang efektif sebagai motivasi kerja, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Ganjaran berharga bagi pekerja.
2. Ganjaran diberikan dalam jumlah yang memadai.
3. Ganjaran diberikan pada waktu yang tepat.
4. Ganjaran diberikan dalam berbagai jenis yang disukai.
5. Ganjaran harus diberikan secara adil/wajar dan fair.

Kelima persyaratan ganjaran yang efektif dalam memotivasi para pekerja tersebut di atas, akan dijelaskan dalam 3 kelompok sebagai berikut

1. Ganjaran yang Berharga dan Memadai

Dalam memberikan ganjaran, seorang manajer harus mampu memilih bentuk atau jenisnya yang berguna atau berharga bagi para pekerja. Dengan kata lain ganjaran yang diberikan secara pribadi harus dirasakan sebagai sesuatu yang berharga bagi para pekerja yang tidak sama kebutuhannya. Ganjaran yang berharga itu mungkin saja bukan berbentuk finansial atau material. Pekerja tingkat bawah pada umumnya berpendapat bahwa ganjaran yang berharga, apabila diberikan dalam bentuk uang atau barang. Sedangkan para pekerja tingkat atas, ganjaran yang berharga mungkin saja berupa sebuah ruangan kerja yang bonafied. Ganjaran yang memadai adalah sesuatu yang mampu memotivasi agar pekerja secara terus menerus bekerja sebaik mungkin. Sesuatu itu dilihat oleh para pekerja sebagai syarat untuk memperoleh ganjaran tersebut. Persoalannya bagi seorang manajer

adalah kesulitan dalam menentukan besarnya (jumlah) ganjaran yang dianggap cukup atau memadai. Salah satu bentuknya adalah ganjaran pada prestasi (produktivitas), dengan menetapkan sejumlah insentif bagi yang berprestasi atau produktivitasnya melampaui target tugas pokoknya. Untuk itu dalam menetapkan jumlahnya, pada umumnya disepakati adanya perbedaan persentase insentif antara jabatan secara vertikal. Di samping itu pada umumnya para manajer juga sependapat, untuk memberikan ganjaran dengan sekurang-kurangnya membedakan antara pekerja yang baik (mencapai target) dengan yang buruk (tidak mencapai target) dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 2. Ganjaran yang Tepat Waktu dan yang Disukai

Ketepatan waktu sangat fundamental dalam sistem ganjaran untuk memotivasi pelaksanaan pekerjaan. Ketepatan waktu akan berpengaruh dan menentukan tingkat efektivitas, dalam memotivasi pekerja. Ganjaran yang tidak tepat waktunya akan kehilangan atau berkurang energinya dalam memotivasi para pekerja, yang berarti tidak boleh ditunda-tunda memberikannya. Di samping itu ganjaran juga sebaiknya tidak diberikan sebelum waktunya. Waktu yang tepat sangat tergantung pada kemampuan melaksanakan pekerjaan secara prima dan hasil terbaik yang dapat dicapai seorang pekerja. Di antaranya berupa pemberian insentif yang tidak efektif dalam memotivasi jika diberikan bersamaan dengan pembayaran upah/gaji. Insentif akan lebih tepat waktunya dan mampu memotivasi setelah beberapa lama dari pembayaran gaji/upah tetap. Waktunya akan lebih tepat bila diberikan setelah pekerja melaksanakan tugas- tugasnya, dan bukan sebelum dilaksanakan. Demikian juga jika ganjaran akan diberikan berupa promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi atau pemberian surat penghargaan. Waktu yang tepat memberikan ganjaran tersebut agar memotivasi dalam bekerja adalah pada saat pekerja berhasil memenuhi persyaratan untuk memperolehnya. Dengan memenuhi ketepatan waktu berarti ganjaran akan berfungsi sebagai motivasi yang potensial, untuk terus melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Kondisi pemberian ganjaran seperti disebutkan di atas berarti juga seorang manajer harus mampu menilai jenis ganjaran apa yang paling disenangi para pekerja secara individual. Di antara para pekerja mungkin saja promosi tidak terlalu disukainya, karena bukan merupakan jabatan yang ideal baginya. Pekerja tersebut mungkin lebih menyukai pemindahan horizontal pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dengan karier masa depan yang ideal untuk jangka panjang di bidangnya.

### 3. Ganjaran yang Adil dan Fair

Ganjaran ini berhubungan dengan rasa kepuasan, baik dalam perbandingan antara jumlahnya yang diharapkan sehingga dirasakan wajar atau adil, maupun jika dibandingkan antara pekerja yang menerima ganjaran dari pelaksanaan pekerjaan atau hasilnya yang cenderung memiliki kesamaan, sehingga dirasakan fair. Beberapa aspek yang berpengaruh pada dirasakannya ganjaran sebagai sesuatu yang adil dan fair, berkaitan dengan aspek perasaan sebagai seseorang yang berhak menerimanya atau tidak. Misalnya seseorang yang dipromosikan karena hubungan keluarga, akan dirasakan tidak adil dan tidak fair oleh para pekerja yang merasakan dirinya lebih memenuhi persyaratan untuk mendapatkan promosi tersebut. Aspek lain berhubungan dengan kepuasan yang tidak bernilai ekonomis. Misalnya kepuasan intrinsik karena ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Uraian-uraian di atas menunjukkan bahwa motivasi bagi para pekerja, tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan desain pekerjaan yang harus dilaksanakannya. Dengan desain pekerjaan yang baik, para pekerja dapat mengalahui apa yang diharapkan organisasi/perusahaan dari para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada gilirannya dengan pengetahuan dan pengertian tentang pekerjaannya sesuai harapan organisasi/perusahaan, maka terbuka peluang untuk dapat melaksanakannya secara baik, dan bahkan akan terdorong untuk melampaui harapan

tersebut, yang hanya mungkin terjadi jika diiringi pemberian ganjaran yang memenuhi persyaratan seperti tersebut di atas.

## **J. Hubungan Desain Pekerjaan Dengan Motivasi**

Di lingkungan suatu perusahaan diperlukan kegiatan manajemen sebagai upaya mendayagunakan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuannya. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut agar berlangsung efektif terdapat 3 aspek penting yang besar pengaruhnya, karena ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Ketiga aspek itu terdiri dari kemampuan memanfaatkan informasi, kemampuan mempergunakan kekuasaan (kewenangan) dan kemampuan memberikan ganjaran dalam mendorong agar SDM sebagai tenaga kerja melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Berkenaan dengan ketiga aspek tersebut segera dapat terlihat dua kemungkinan pelaksanaan manajemen SDM. Gejala pertama menunjukkan manajemen tradisional, yang terjadi apabila ketiga aspek tersebut terpusat pada manajer tertinggi (top manager), yang pelaksanaannya terpusat pada kontrol sebagai unsur manajemen. Gejala yang kedua menunjukkan manajemen partisipatif, yang terjadi apabila ketiga aspek tersebut didelegasikan (dilimpahkan) pelaksanaannya pada bawahan (mengikutsertakan pekerja bawahan sebagai pelaksana). Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, maka semakin diperlukan kemampuan inovatif dari para pekerja sebagai usaha meningkatkan produktivitas, yang berarti mengharuskan dipergunakannya manajemen partisipatif. Kondisi itu sejalan juga dengan perkembangan yang mengarah pada ekonomi global, sehingga setiap sektor ekonomi memiliki saling ketergantungan, yang semakin mengharuskan perusahaan/organisasi mempraktekkan strategi pengikutsertaan pekerja secara maksimal.

Untuk mewujudkan partisipasi pekerja yang efektif dan efisien, sangat diperlukan usaha mendesain atau mendesain ulang pekerjaan yang harus dilaksanakan di lingkungan organisasi/perusahaan, terutama yang

berhubungan langsung dengan pencapaian tujuannya. Desain pekerjaan penting artinya karena:

1. Memberikan batas-batas tentang kegiatan yang harus dan tidak perlu dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan, karena tidak ada organisasi/perusahaan yang bekerja tanpa batas.
2. Memberikan nilai-nilai yang dapat meyakinkan pekerja tentang perlunya berpartisipasi dalam bekerja untuk mewujudkan eksistensi organisasi/perusahaan yang kompetitif.
3. Memberikan petunjuk mengenai apa yang sedang dikerjakan oleh organisasi/perusahaan sekarang, sehingga memudahkan para pekerja dalam memilih partisipasi yang akan dilaksanakannya.

Berdasarkan ketiga alasan tersebut berarti desain pekerjaan berguna bagi pekerja untuk memahami tugas- tugasnya yang dapat memberikan motivasi untuk melaksanakannya secara efektif dan efisien.

#### 1. **Desain Pekerjaan Tim (*Team*)**

Banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh tim kerja agar berlangsung secara efektif. Pekerjaan itu memerlukan kerja sama antar sejumlah pekerja sebagai sebuah tim, karena saling mempengaruhi satu dengan yang lain, meskipun dilaksanakan secara terpisah.

Untuk itu perlu dipcrjelas lebih dahulu pengertian tim (*team*) di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan, agar dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam upaya mencapai tujuan bisnisnya. Sebuah tim kerja memiliki salah satu karakteristik sebagai berikut:

- a. Wujudnya nyata (*real*) dari kebersamaan sebagai satu kesatuan utuh dan memiliki identitas sistem sosial yang kompak. Anggota tim jumlahnya biasanya kecil dan bersifat tcmporer (*sewaktu-waktu*) karena dibentuk untuk suatu keperluan tertentu.
- b. Anggotanya mengerjakan pekerjaan tim berupa pekerjaan khusus, untuk menghasilkan sesuatu yang herhubungan dengan produk (*barang atau jasa*) yang diproduksi oleh organisasi/perusahaan. Di samping produk berupa barang atau jasa (*pelayanan*), tim juga dapat dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan pengambilan

keputusan mengenai suatu masalah penting bagi organisasi/perusahaan. Keputusan tim yang diterima dan dilaksanakan, harus dapat dinilai (diukur) hasilnya setelah dilaksanakan.

- c. Menyelenggarakan manajemen tim sendiri sebagai pelimpahan manajemen organisasi/perusahaan. Oleh karena itu setiap anggotanya memiliki kewenangan mengelola tugas-tugas tim, tanpa ikatan dengan unit-unit kerja yang ada. Pelaksanaan pekerjaan berlangsung melalui proses hubungan kerja antara personil, tidak dikerjakan sendiri-sendiri.

Tim yang memiliki karakteristik seperti tersebut di atas, di sebut dengan berbagai nama, seperti «kelompok kerja (pokja)» atau «satuan tugas (satgas)» atau «Tim Kerja» atau «Komite Pembuat Keputusan.» Di belakang sebutan itu boleh saja dicantumkan perkataan otonom, misalnya menjadi «Pokja Otonom,» atau perkataan manajemen sendiri, misalnya disebut «Tim Kerja Dengan Manajemen Sendiri,» atau perkataan temporer sehingga disebut «Satuan Tugas Temporer.» Meskipun tim berwenang melakukan manajemen sendiri, namun tetap merupakan bagian dari sistem sosial yang besar berupa organisasi/perusahaan. Dengan kata lain harus tetap bekerja sesuai dengan kebijaksanaan pokok pucuk pimpinan (Top Manager).

Dalam kenyataannya untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien, setiap anggota tim harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Seseorang yang selalu memiliki idea (gagasan) bisnis.
- b. Seseorang yang memiliki sifat bersedia dan suka membantu tanpa diminta dalam melaksanakan pekerjaan tim.
- c. Seseorang yang memiliki sifat keterbukaan, dalam arti mampu menerima saran-saran atau pendapat orang lain.
- d. Seseorang yang mampu mempertimbangkan kebutuhan, motivasi dan keterampilan anggota tim, jika meminta bantuan atau dalam memberikan advis. Dengan kemampuan seperti itu akan

terhindar dari sikap memaktiakan sesuatu di luar kemampuan anggota timnya.

- e. Seseorang yang memiliki kemampuan bekerjasama dalam memecahkan masalah.
- f. Seseorang yang mampu menghargai, menerima dan mempertimhangkar pendapat dan gagasan orang lain.

Selanjutnya dalam membentuk sebuah tim, perlu disadari bahwa tidak semua pekerjaan memerlukan tim dalam melaksanakannya. Untuk itu sebelum membentuk sebuah tim, sebaiknya dipertrimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Tim hanya wajar dan tepat dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan yang memerlukan sejumlah pekerja, agar berlangsung lebih efektif dan efisien daripada dikerjakan secara perseorangan.
- b. Tim hanya dibentuk untuk menghasilkan sesuatu yang menunjang pencapaian tujuan bisnis organisasi/perusahaan.
- c. Tim hanya dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan yang hasilnya dapat diukur/dinilai dalam hubungannya dengan tujuan organisasi/perusahaan.
- d. Tim dapat dibentuk jika dapat dilakukan pelatihan tertentu secara cepat agar anggotanya memenuhi persyaratan spesialisasi atau persyaratan tertentu secara fleksibel, yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan pada tim.
- e. Tim dapat dibentuk apabila dapat ditentukan secara jelas batas kewenangannya dengan kewenangan manajer yang bidang kerjanya berhubungan dengan pekerjaan yang diserahkan kepada tim.

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa desain atau desain ulang Pekerjaan Tim berarti menetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan melalui proses kerjasama, yang diperkirakan akan memberikan hasil yang lebih baik daripada jika dikerjakan sendiri oleh seorang pekerja. Bentuknya dapat seperti yang telah dikemukakan di atas berupa tim (team) kerja yang jumlah anggotanya tidak terlalu banyak, yang

berasal dari para pekerja berbagai unit kerja, yang tugas pokoknya berhubungan dengan tugas yang dipercayakan pada tim. Dalam pengertian yang lebih luas, tim kerja dapat berarti jaringan kerja antara para pekerja pada unit kerja yang satu dengan yang lain dalam melaksanakan pekerjaan, yang merupakan tugas dan tanggung jawab bersama sesuai porsi masing-masing. Jaringan kerja tersebut harus didesain, agar setiap pekerja mengetahui dan menjalankan peranan dan fungsinya, sehingga tidak menjadi penghambat pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab pekerja lainnya. Pembentukan tim dan/atau jaringan kerja seperti diuraikan di atas, sebenarnya tidaklah besar pengaruhnya pada motivasi pekerja, namun berpengaruh langsung pada kepuasan kerja (QWL), yang muaranya juga pada memperkuat motivasi kerja bagi para pekerja.

## 2. Desain Pekerjaan Individu

Pelaksanaan penempatan pekerja (*staffing*) sebagaimana telah diuraikan dalam bab terdahulu, dari segi Manajemen SDM pada dasarnya berarti pembagian tugas dan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan secara individual. Dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaannya, pekerjaan yang bersifat individual tersebut perlu didesain. Desain Pekerjaan Individual dimulai dari teori perilaku yang (implementasikan menjadi konsep-konsep tentang pekerjaan. Di dalam setiap konsep yang diimplementasikan terdapat dimensi-dimensi pekerjaan inti (tugas pokok). Pekerjaan itu harus dilaksanakan dalam kondisi psikologis tertentu sebagai persyaratan penting untuk memberikan hasil kerja yang diinginkan, sebagai hasil kerja personil (pekerja secara individual).

Teori perilaku yang diimplementasikan dalam kegiatan yang disebut bekerja, harus dijabarkan menjadi tugas-tugas yang dikombinasikan dalam pembedangan kerja. Pembedangan kerja yang mengemban kombinasi tugas-tugas sejenis, diwujudkan menjadi unit-unit kerja sebagai bentuk dasar pekerjaan di dalam struktur organisasi/perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan pada setiap unit kerja dalam

perwujudannya harus diatur dengan menetapkan hubungannya dengan konsumen sebagai klien. Berikutnya setelah tugas-tugas dikerjakan, setiap pekerja berkewajiban mempertanggungjawabkannya terutama mengenai beban kerja vertikal yang diterima dari manajer atasan masing-masing. Dalam pelaksanaannya, baik manajer maupun pekerja harus memiliki keterbukaan, sehingga setiap informasi dalam pelaksanaan pekerjaan, akan menjadi umpan balik yang berharga untuk peningkatan pelaksanaan pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif dalam kurun waktu berikutnya.

Pelaksanaan tugas pokok unit kerja yang terdiri dari kombinasi tugas-tugas sejenis, selalu menuntut berbagai keterampilan secara bervariasi, yang berbeda antara unit kerja yang satu dengan yang lain. Untuk setiap unit kerja variasi keterampilan yang berbeda, akan memberikan identitas tugas masing-masing. Sedang dalam pelaksanaannya perlu ditemukan/ditetapkan tugas-tugas yang berhubungan secara signifikan dengan tujuan organisasi/perusahaan. Selanjutnya agar tugas yang signifikan itu dapat dilaksanakan. Diperlukan pengaturan kekuasaan atau wewenang dalam mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Pada giliran berikutnya dari pelaksanaan keputusan dan perintah melalui kegiatan yang disebut bekerja akan diperoleh umpan balik, yang berguna bagi pengambilan keputusan baru.

Pelaksanaan pekerjaan dengan memper-unakan keterampilan tertentu, sesuai dengan identitas tugas suatu unit kerja dan dibatasi pada pelaksanaan tugas yang signifikan hubungannya dengan tujuan organisasi/ perusahaan, dalam kenyataannya tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan pengalaman kerja yang relevan dari pekerja yang bertugas melaksanakannya. Di samping itu dalam pelaksanaannya diperlukan pula pengalaman dalam mempertanggungjawabkan hasil yang dicapai. Dengan melaksanakan pekerjaan secara bertanggung jawab, para pekerja sebagai pelaksana akan memperoleh berbagai pengetahuan empiris, yang berpengaruh pada perkembangan

kebutuhan untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan berikutnya. Perkembangan kebutuhan itu harus dijadikan umpan balik untuk mendesain kembali pekerjaan di masa mendatang.

Keberhasilan dalam melaksanakan desain pekerjaan individual seperti diuraikan di atas, sangat memerlukan motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian akan berlangsung pelaksanaan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Sedang sebagai akibatnya akan diperoleh kepuasan kerja yang tinggi pula. Di samping itu akan diperoleh dampak yang lain, dalam bentuk terhindar atau berkurangnya pekerja yang tidak masuk (absen) dan semakin berkurang atau dapat dihindari kegiatan pergantian tenaga kerja dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain, termasuk yang berhenti dan perlu diganti dengan tenaga kerja baru.

Desain pekerjaan individual seperti diuraikan di atas, secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Organisasi/perusahaan harus mampu membagi pekerjaan dan mengelompokkan pekerjaan sejenis menjadi unit kerja. Di dalam setiap unit kerja harus jelas tugas-tugas pokoknya.
- b. Organisasi/perusahaan harus mampu menctapkan persyaratan keterampilan dan pengalaman kerja untuk dapat melaksanakan tugas pokok unit kerja yang menunjang pencapaian tujuan hisnisnya.
- c. Organisasi/perusahaan harus mampu merekrut dan menempatkan tenaga kerja sesuai dengan tugas-tugas pokok setiap unit kerja.

Dalam pelaksanaan pekerjaan oleh setiap pekerja yang telah memenuhi persyaratan tersebut, diperlukan kemampuan para manajer untuk memberikan motivasi kerja, agar pekerjaan berlangsung secara berkualitas. Dari pelaksanaan pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan kerja, akan diperoleh berbagai informasi sbagai umpan balik untuk perhaikan dan penyempurnaan desain ulang pekerjaan individual.

## K. Hubungan Motivasi Dengan Sistem Upah

Dalam uraian terdahulu tentang ganjaran sebagai motivasi, telah diketengahkan bahwa ganjaran merupakan cara memherikan motivasi kerja yang paling banyak/dominan dipergunakan. Uraian berikut ini tidak bermaksud mengulangi uraian-uraian di dalam bab terdahulu, tetapi untuk memberikan uraian yang lebih rinci, karena sifatnya yang sangat dominan di lingkungan organisasi/perusahaan.

Dari satu sisi Sistem Upah telah disepakati sebagai faktor yang sangat penting dalam mewujudkan penampilan kerja yang terbaik. Di negara industri seperti Amerika Serikat diperkirakan antara 70% sampai dengan 80% perusahaan/organisasi mempergunakan sistem ini untuk mendorong/memotivasi pekerjaannya. Dengan kata lain pemberian upah merupakan motivasi kerja yang penting, dalam mewujudkan pekerjaan yang produktif dan berkualitas (efektif dan efisien) bagi para pekerja di bidang kerja masing-masing.

Dari sisi lain sulit untuk mewujudkan sistem upah yang dapat memotivasi pekerja. Salah satu sebabnya sebagaimana telah diketengahkan dalam uraian tentang kompensasi, ternyata banyak ditemui kenyataan para manajer berupaya menekan pembiayaan (cost) seminimal mungkin melalui pembayaran upah. Sebaliknya para pekerja mengharapkan pemberian upah dalam jumlah maksimal, atau sekurang-kurangnya memenuhi unsur kewajaran (kelayakan) dan keadilan. Berikutnya dihadapi pula kesulitan dalam menetapkan besarnya upah yang dapat memotivasi kerja. Kesulitan terutama sekali disebabkan oleh adanya berbagai perbedaan secara individual, kelompok/tim (team) dan berdasarkan pangkat dan jabatan dalam keseluruhan organisasi/perusahaan.

Sehubungan dengan uraian-uraian di atas, ternyata dalam sistem pengupahan, yang banyak dipersoalkan para pekerja sebagai motivasi kerja adalah pemberian insentif, dengan tidak mengurangi arti dan peranan upah yang juga dapat dipergunakan untuk memotivasi kerja. Upah dasar sebagai motivasi terkait dengan pangkat dan jabatan/posisi. Satu di antaranya bahwa ada para pekerja yang menilai dirinya memiliki

peluang untuk memperoleh pangkat atau jabatan yang lebih tinggi, yang tidak menjadi motivasi bagi pekerja yang tidak memiliki peluang tersebut. Sedang yang lainnya jika pekerja merasa terancam kehilangan pekerjaan atau jabatannya, bilamana tidak berprestasi tugas-tugas pokoknya Upah/gaji yang telah stabil tidak atau kurang berfungsi sebagai motivasi, karena sifatnya yang rutin dan lebih dirasakan sebagai hak, yang pasti diterima pada saarnya (bulanan atau mingguan). Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, maka perlu ditegaskan kembali bahwa dalam memotivasi para pekerja, yang banyak dipersoalkan adalah mengenai kompensasi tidak langsung, khususnya dalam bentuk yang disebut insentif. Tujuan system pemberian insentif pada dasarnya adalah :

1. Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan system balas jasa (merit system), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/tanggung jawabnya.
2. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah/gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak/kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya. Dengan demikian akan berlangsung kompetisi sehat dalam berprestasi, yang merupakan motivasi kerja berdasarkan pemberian insentif.

Berdasarkan tujuan sistem pemberian insentif tersebut di atas, dapat dibedakan dua bentuknya terdiri dari:

1. Diberikan secara tetap yang disebut tunjangan, seperti tunjangan istri/suami, anak (keluarga), tunjangan fungsional dan tunjangan struktural/jabatan.
2. Diberikan sewaktu-waktu atau tidak tetap, seperti komisi penjualan, bonus dan kompensasi tidak langsung lainnya.

Sistem insentif dimaksud harus memenuhi beberapa persyaratan, agar menjadi efektif sebagai motivasi kerja. Persyaratan itu terkait dengan prinsip psikologis sebagai berikut:

1. Berfungsi dan bersifat sebagai penghargaan, yang dinilai sebagai faktor penting dalam kegiatan memotivasi pekerja.
2. Dirasakan sebagai hasil dari upaya meningkatkan dan memperbaiki pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian berarti juga organisasi/perusahaan harus menghindari pemberian insentif tanpa alasan atau dengan alasan yang tidak berhubungan dengan upaya memotivasi pekerja agar bekerja secara efektif dan efisien. Untuk itu perlu diketahui sebab-sebab pemberian insentif tidak berfungsi sebagai motivasi. Sebab-sebab dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Nilai finansial/materialnya sebagai ganjaran/penghargaan terlalu rendah, sehingga berakibat tidak dirasakan manfaatnya oleh para pekerja.
2. Tidak terdapat hubungan antara insentif sebagai ganjaran dengan pekerjaan yang dilaksanakan. Insentif seperti itu tidak akan berfungsi sebagai motivasi karena pekerja tidak mengetahui untuk apa ganjaran itu diberikan kepadanya.
3. Tidak didasarkan pada hasil Penilaian Karya karena tidak pernah atau selalu dihindari pelaksanaannya oleh supervisor. Dengan kata lain tanpa Penilaian Karya para pekerja tidak mengetahui tentang kelebihanannya dalam bekerja yang layak menerima ganjaran atau patut dihargai, karena berbeda dari pekerja lainnya. Kecenderungan memberikan ganjaran/insentif secara sama tanpa membedakannya berdasarkan prestasi kerja, tidak akan berfungsi sebagai motivasi.
4. Apabila para pekerja terikat kontrak/perjanjian dengan serikat pekerja yang mengharuskan sebagian insentif yang diterima diserahkan untuk jangka waktu yang cukup lama. Jumlahnya yang cukup besar cenderung menimbulkan perselisihan dengan serikat pekerja, yang berakibat merugikan organisasi/perusahaan. Kerugian itu dapat berbentuk insentif yang diberikan tidak berfungsi sebagai motivasi, bahkan dapat mendorong pekerja untuk memilih lebih baik berhenti.

5. Insentif sebagai tunjangan tidak akan berfungsi sebagai motivasi untuk peningkatan prestasi jangka waktu lama, karena lebih dirasakan sebagai hak, yang tetap akan diterima meskipun tidak berprestasi.

Berdasarkan kenyataan itu dalam memberikan insentif untuk memotivasi, perlu diikuti prinsip pokok sebagai berikut:

1. Berikan insentif hanya untuk pekerja yang produktif.
2. Promosikan pekerja sebagai insentif non finansial/non material, atas dasar produktivitasnya dalam bekerja.

Kedua prinsip pokok tersebut di atas dapat dijabarkan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. Sistem insentif harus bersifat sederhana, dalam arti diatur secara jelas, dapat dipahami, ringkas, dan sesuai dengan kepentingannya masing-masing.
2. Pemberian insentif harus bersifat khusus, dalam arti pekerja mengetahui secara tepat apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya dalam bekerja, yang dapat dikategorikan berhak memperoleh insentif.
3. Dampak pemberian insentif dapat dinilai/diukur, dalam arti jumlah uang yang dikeluarkan untuk insentif dapat dihitung melalui perbandingannya dengan hasil yang dicapai, yang bila menunjukkan peningkatan, dapat diartikan berfungsi sebagai motivasi kerja.
4. Perbaikan dan peningkatan mungkin diwujudkan, dalam arti insentif yang diberikan dapat mendorong pekerja untuk melaksanakan sesuatu secara baik yang memang mungkin dilaksanakannya. Apabila sesuatu yang diharapkan dalam bekerja tidak mungkin dilaksanakan, maka insentif tidak akan berfungsi untuk motivasi kerja.



# BAB 13

## PRODUKTIVITAS KERJA

Pada dasarnya, produktivitas kerja adalah suatu perbandingan kualitas dan juga kuantitas dari pekerja dalam suatu waktu tertentu agar bisa mencapai hasil ataupun prestasi kerja yang efisien dan efektif sesuai dengan sumber daya yang digunakannya. Berdasarkan laman Chron, pada dasarnya produktivitas kerja adalah hubungan yang terjadi antara input atau apa yang dikerjakan dan output atau hasil dari pekerjaan tersebut. Hal ini tergambar dari berapa banyaknya waktu dan juga bahan dalam proses kerja dalam mencapai kualitas dan kuantitas dari hasil kerja itu sendiri. Tujuannya tentu agar bisa meningkatkan ataupun menghasilkan produk atau jasa semaksimal mungkin dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.

### A. Pengertian Produktivitas Kerja

Dalam bekerja seseorang dituntut untuk menghasilkan suatu hasil pekerjaan yang maksimal, dengan kata lain seseorang harus dituntut produktivitas.

Produktivitas akan menekankan pada hasil yang maksimal dan sekaligus pada prosedur atau cara memperolehnya, yaitu hasil maksimal yang dicapai harus dengan pengorbanan atau resiko yang relatif kecil. Untuk menaikkan produktivitas, para manajer, teknisi dan karyawan harus memproduksi lebih banyak keluaran (nilai rupiah atau unit produk dan unit jasa) dari setiap unit masukan.

Produktivitas berasal dari Bahasa Inggris yaitu *product*, yang kemudian berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan. Kata *productive* dalam Bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu. Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen.

Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2002: 2). Oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan oleh dua hal, antara lain; pertama, karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa; kedua, karena masukan pada faktor-faktor lain seperti modal (Kussriyanto, 1993: 1).

Menurut Anoraga dan Suyati, (1995: 119-121) produktivitas mengandung pengertian yang berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis dan sistem. Sebagai konsep ekonomis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal inilah yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem. Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin

yang maksimal. Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor: *knowledge*, *skills*, *abilities*, *attitudes*, dan *behaviours* dari para pekerja yang ada di dalam or

ganisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya (Gomes, 1995: 160).

Pengertian lain dari produktivitas adalah suatu konsep universal yang menciptakan lebih banyak barang dan jasa bagi kehidupan manusia, dengan menggunakan sumber daya yang serba terbatas (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng, 2004: 137). Menurut Manuaba (1992) 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 efektivitas kerja secara total (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng, 2004: 138). Menurut Sinungan, (2003: 12), Sondang P. Siagian berpendapat bahwa produktivitas kerja yakni Kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, bahkan kalau bisa semaksimal mungkin. Menurut Payaman Simanjuntak, Produktivitas kerja adalah Perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan per satuan waktu.

Sumber daya masukan dapat terdiri dari beberapa faktor produksi, seperti: tanah, gedung, mesin, peralatan, bahan mentah dan sumber daya manusia sendiri, maka dapat disimpulkan produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan per satuan waktu dengan mengambil manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia. secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Produktivitas juga diartikan sebagai:

1. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil
2. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan-satuan (unit) umum.
3. Ukuran produktivitas yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran oleh jumlah yang digunakan atau jam-jam kerja orang.

## 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).

### **C. 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 tegas 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 resa 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 munculah situasi yang bertentangan karena belum adanya kesepakatan umum dari para ahli tentang maksud pengertian produktivitas serta kriteria-nya 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 efisien. Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. 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.

1. 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:
  - a. 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.

b. 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 itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang psikologi industri 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 satisfaction*) 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 satisfaction*) 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 non finansial. 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) faktor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, 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 dalam 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 organisasi kerja (*sense of belonging*).

c. 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 pertama, 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 sumber daya manusia. Memberdayakan sumber daya 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 pelanggaran. Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan.

d. 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 kegiatan-kegiatan 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 *move* 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*). Menggaris bawahi 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 kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

e. 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 diper tanggung jawab kan, 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.

f. 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.

- g. Perjanjian Kerja  
Merupakan alat yang menjamin hak dan kewajiban karyawan. Sebaiknya ada unsur-unsur peningkatan produktivitas kerja.
- h. Penerapan Teknologi  
Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi produktivitas. Karena itu, penerapan teknologi harus berorientasi mempertahankan produktivitas.

## 2. Usaha-usaha Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja

Guna mencapai efisiensi, produktivitas karyawan sangat diperlukan. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain (Ravianto, 1986):

### a. Peningkatan pendidikan

Pendidikan dan latihan menambah pengetahuan dan keterampilan kerja. Latihan dapat dilakukan di dalam maupun di luar pekerjaan. Latihan yang dilakukan umumnya bersifat formal.

### b. Perbaikan penghasilan dan pengupahan

Perbaikan pengupahan pada akhirnya akan dapat menjamin perbaikan gizi dan kesehatan. Kekurangan gizi masyarakat bukan saja menghambat pertumbuhan anak-anak tetapi juga secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan. Rendahnya tingkat pendapatan menyebabkan seseorang tidak dapat memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, perumahan dan kesehatan yang memadai, yang lebih lanjut menyebabkan produktivitas yang rendah.

Pemilihan teknologi sarana pelengkap untuk memproduksi Seseorang yang menggunakan peralatan yang lengkap dan sempurna lebih tinggi produktivitasnya dibanding dengan orang yang menggunakan peralatan yang lebih sederhana.

### c. Peningkatan kemampuan pimpinan

Kemampuan dan tingkat produktivitas kerja yang tinggi dari karyawan tidak ada begitu saja jika tidak didukung oleh pimpinan yang kreatif dan partisipatif. Untuk itulah pihak manajemen sangat diperlukan partisipasinya.

## D. Cara Meningkatkan Produktivitas Kerja

Beberapa dari kita seringkali merasa tidak sedang produktif. Terdapat banyak faktor yang bisa menyebabkan hal tersebut, seperti distraksi dari luar, mood yang kurang baik, dan masih banyak lagi.

Produktivitas kerja akan bisa ditingkatkan dengan berbagai cara sederhana yang selama ini mungkin kita tidak menyadarinya, agar bisa lebih produktif, yaitu:

1. Multitasking Menurunkan Produktivitas Kerja

Kenyataannya, multitasking tidak sama sekali menyelesaikan apa-apa dan akan membuat Anda lebih lelah. Anda tidak akan bisa fokus menyelesaikan pekerjaan dan akan membuat produktivitas kerja menurun.

Seorang professor neuroscience di Massachusetts Institute of Technology bernama Earl K. Miller menjelaskan bahwa mengerjakan beberapa pekerjaan secara bersamaan adalah suatu hal yang mustahil untuk dikerjakan oleh manusia. Untuk itu, coba fokuslah pada satu hal, selesaikan hal tersebut, lalu pindahlah ke pekerjaan yang lainnya.

Selain itu, mengerjakan hal secara bersamaan hanya akan menimbulkan banyak kesalahan dan menurunkan daya kreativitas.

2. Buat To-Do-List

Anda bisa membuat ataupun mencatat to-do-list untuk meningkatkan produktivitas kerja. Usahakanlah untuk menyelesaikannya pekerjaan satu per satu sesuai dengan catatan yang sudah dibuat, sehingga Anda bisa lebih fokus dalam mengerjakannya.

Catatlah pekerjaan sesuai dengan prioritas utama yang harus Anda kerjakan pada hari tersebut. Dalam menulisnya juga Anda harus tetap rasional agar bisa menentukan tujuan dan tugas yang akan diselesaikan.

Membuat to-do-list akan membantu Anda untuk tetap berada di jalur dengan berbagai hal yang akan Anda kerjakan. Hindarilah memaksakan diri untuk menyelesaikan pekerjaan pada hari yang sama, karena hal tersebut akan membuat Anda bekerja di luar kemampuan.

Buatlah tugas menjadi beberapa poin kecil, spesifik, dan lebih sederhana agar bisa membantu Anda mengukur sampai mana batas kemampuan Anda.

### 3. Bersihkan Meja Kerja

Rapikan serta bersihkanlah meja kerja agar Anda bisa merasa tetap nyaman dan tidak terdistraksi saat sedang bekerja. Berbagai dokumen atau kertas yang menumpuk lama akan membuat Anda tidak nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan. Tempatkanlah dokumen tersebut di atas meja kerja Anda sesuai dengan project yang sedang Anda kerjakan pada saat itu.

## E. Indikator Produktivitas Kerja Sebuah Perusahaan

Dibutuhkan suatu indikator untuk menilai pencapaian produktivitas kerja. Hasil akhir dari produktivitas ini nantinya bisa dievaluasi setelah melihat beberapa hasil indikator tersebut.

Dalam bidang ilmu ekonomi, indikator kinerja suatu perusahaan bisa dinilai dengan beberapa indikator di bawah ini.

### 1. Kuantitas Kerja

Jumlah kerja atau kuantitas kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan bisa dijadikan indikator pertama untuk perusahaan. Cara menilainya adalah dengan membandingkan target kuantitas yang menjadi standar suatu perusahaan.

Bila karyawan sudah bekerja dengan kuantitas yang melebihi target perusahaan, maka hal tersebut bisa dinyatakan berhasil. Tapi bila sebaliknya, maka harus dilakukan pembenahan dan mencari jawaban tentang penurunan atau tidak tercapainya target.

Berbagai faktor produktivitas individu karyawan bisa jadi belum terpenuhi dengan baik, sehingga dirinya jadi tidak nyaman bekerja dan hasilnya pun menjadi kurang maksimal.

### 2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja berhubungan dengan mutu produk yang dibuat oleh karyawan itu sendiri. Kualitas adalah kemampuan terbaik dari seorang karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara teknis. Semakin baik kualitas kerja dari seorang karyawan, maka produktivitasnya juga akan semakin bagus.

Dalam hal ini, kualitas kemungkinan tidak bisa dicapai dari sisi pengembangan SDM karyawan tersebut, dan perusahaan harus sedikit ambil andil dalam proses pengembangannya.

Pengembangan SDM dan promosi jabatan seorang karyawan harus sebanding dengan perkembangan dari perusahaan, sehingga karyawan yang bersangkutan akan merasa lebih senang dan bekerja lebih produktif.

Bila kuantitasnya yang dihasilkan oleh karyawan tinggi namun kualitasnya rendah, maka pencapaian hasilnya akan tetap kecil. Untuk itu, kuantitas yang baik harus bisa diiringi dengan kualitas kerja yang sama baiknya, sehingga akan melahirkan produktivitas unggul.

### 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yang berhubungan dengan hasil kerja adalah pemikiran dari seorang karyawan yang diharapkan oleh perusahaan bisa terbentuk sejak awal karyawan tersebut bekerja. Memanfaatkan waktu kerja secara maksimal untuk memperoleh hasil kerja yang baik sangat dibutuhkan dari seorang karyawan.

Mengoptimalkan waktu kerja ini akan berhubungan langsung dengan kegiatan lain yang dilakukan oleh karyawan. Bila ketepatan waktu yang dihasilkan oleh karyawan tersebut tercapai dengan baik, maka dampak pada produktivitas kerja perusahaan pun akan turut menjadi baik.





## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar, Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kelima. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: GRAHA ILMU.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Armstrong, Michael. 1991. *A Hand Book on personnel Management Practice*. Londong: 4th ed, Hogan Page.
- \_\_\_\_\_, 1994. *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta: Gramedia
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Cordoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Daft, Richard L., 2003. *Management*. Sixth Edition. Ohio: Thomson South-Western.
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- \_\_\_\_\_, 1992. *Manajemen Personalia*. diterjemahkan oleh Agus Dharma, Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resources Management*. Tenth Edition, International Edition. New Jersey: Prentice-Hall/Pearson Education, Inc.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Human Resources Management 9th Edition*. Prentice Hall.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gomez Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Greenberg, J. & Baron, R.A., 2000, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work.*, 7th Edition, Upper Saddle River, NY : Prentice Hall
- Hamalik, Oemar, 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: BPF.
- Hanggraini, Dewi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Iniversitas Indonesia.
- Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen SDM: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan S.P. Malayu, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gunung Agung.

- \_\_\_\_\_, 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar kunci keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_, 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan keempat. Jakarta: PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Askara.
- Heinz Wehrich dan Harold Koontz. 1993. *Management: A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI
- Irianto, Yusuf. 2001. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Alam*. Surabaya: Penerbit Insan Cendekiawan.
- Irianto, J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Istijanto. 2010. *Reset SDM: Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja dan aspek-aspek Kerja karyawan lainnya*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert, Jr. 1995. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- J John A. Wagner III dan John R. Hollenbeck. 1992. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kadarisman, 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: \_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt Rajagrafindo Persada.

- Lawler, E.E. 1983. *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Bandung: Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_ 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_ 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. 1978. *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Haji mas agung.
- \_\_\_\_\_, 1994. *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mark Mendenhall, Betty Jane Punnett dan David Ricks, 1995. *Global Management*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Marriner, A.T. 1995. *Nursing Management and Leadership* ( 5th ed), Mosby St Louis, Baltimore.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat*. BPFE: Yogyakarta.
- Maslow, A. H. 2010. *Motivation and Personality*. Jakarta: Rajawali.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku kedua.
- Moekijat, 1999. *Kamus Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux. 1993. *Human Resource Management*. Fifth Edition. Massachusetts: Simon & Schuster, Inc.
- Nitisemito, A.S. 1996. *45 Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Noto Atmodjo, Soekidjo, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-2. Jakarta: Penerbit Reneka Cipta.

- \_\_\_\_\_. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Rachmawati, Ranupandoyo, Heidirachman. 1994. *Manajemen Personalialia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi
- Raymond, A.Noë. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Richard M. Hodgetts, 1999. *Modern Human Relations at Work*. Florida: The Dryden Press.
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: C.V Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sondang P. Siagian.1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, N.Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wily & Son,Inc. Mew York.
- Stephen P. Robbins, 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosiga. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sulistiyani, A.T., dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susilo Martoyo, 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BPFE.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Sunarsi, D. 2018. Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategik & Karakteristik Sistem Pendukungnya: Sebuah Tinjauan Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi) 2 (3), 178-194.
- Sunarsi, D. 2018. *Buku Ajar: Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Asmoro Mediatama. Banten
- Sunarsi, D. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia) 1 (2)
- Sunarsi, D. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin Inovasi 5 (1), 1-18
- S Sutrisno, dan Sunarsi, D. 2019. The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta Jurnal Administrare 6 (2), 187-196
- Teguh, Ambar. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Umar, Husain. 1998. *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-undang Dasar Negara RI Th. 1945
- Piagam PBB tentang Hak-hak azazi manusia Pasal 20 (1) dan pasal 23 (4)
- UU No. 18 th. 1956 tentang Ratifikasi Konvensi ILO No. 98 mengenai Hak berorganisasi dan Berunding bersama

KePres No. 23 th. 1998 tentang Pengesahan Konvensi ILO NO. 87 tentang kebebasan berserikat dan perlindungan hak berorganisasi

KeMenaker No. PER-201/MEN/1999 tentang Pendaftaran Serikat Pekerja

KepMenaker No. PER-16/MEN/2000 tentang tata cara Pendaftaran Serikat Pekerja

UU No. 21 th. 2000 tentang Serikat Pekerja (SP)

UU No. 13 th. 2003 tentang Ketenagakerjaan

UU No. 2 th. 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI)

Veithzal, Rivai 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja grafindo Persada.

Wahyudi, Bambang. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suta.

Werther, W.B. & Davis, K. 1993. *Human resource and personnel management*. New York: McGraw-Hill, Co.

Winardi. 2000. *Asas-Asas Manajemen*: Bandung: Mandar Maju

#### Referensi:

1. Anggaran Dasar/ Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Serikat Pekerja yg bersangkutan
2. <https://www.pelatihan-sdm.net/tujuan-pelatihan-sdm-dan-pengembangan-sdm/#:~:text=Secara%20makna%2C%20pelatihan%20SDM%20adalah,yang%20ada%20kaitannya%20dengan%20pekerjaannya.>
3. <http://fandiprasetiyo.blogspot.com/2014/02/teor-teori-prestasi-kerja.html>
4. <https://edukatama.com/pelatihan-sumber-daya-manusia/>
5. <https://highlandexperience.co.id/pengertian-pelatihan-pengembangan-sdm>
6. <https://www.jurnal.id/id/blog/2017-tujuan-dan-tahapan-melakukan-pelatihan-pengembangan-sdm/>
7. <https://www.linovhr.com/>

8. <https://memperoleh.com/mengapa-perusahaan-perlu-merencanakan-program-pelatihan-dan-pengembangan-karyawan-secara-periodik>
9. <https://www.kajianpustaka.com/2021/11/seleksi-karyawan.html>
10. <https://idtesis.com/pengertian-produktivitas-kerja-menurut-para-ahli/>

## BIOGRAFI PENULIS



**Dr. Sukardi, SE., M.M.**

Penulis lahir di Gunung Kidul tahun 1968. Pada tahun 2023 penulis Lulus program Doktor (S3) dari Universitas Mercu Buana, bidang ilmu manajemen dengan peminatan manajemen sumber daya manusia. Penulis memiliki artikel pada jurnal ilmiah pada jurnal bereputasi nasional maupun internasional. Pengalaman meneliti penulis berhasil mendapatkan hibah penelitian dari Dikti klaster Riset pemula tahun 2014 dan pada tahun 2016 mendapat Hibah bersaing dari Dikti. Penulis juga memiliki beberapa book chapter beserta Haki. Penulis mengikuti internastional conferences tahun 2016 di Universitas Muhamadiyah Malang, dan Batavia Internasional conferences tahun 2018. Jenjang Jabatan Fungsional Dosen saat ini **Lektor Kepala**. Pengalaman struktural sebagai 1) Sekretaris Jurusan, 2) Ketua Jurusan, 3) Wakil dekan III, 4) Wakil Dekan I, 5) Kepala Biro Sumber Daya Manusia, 6) Menjadi Dekan Fakultas Ekonomi tahun 2015-2019, dan 7) Kembali menjadi Dekan Fakultas Ekonomi tahun 2023-2027). Sejak 2012 telah memiliki sertifikasi kompetensi dosen dan tahun 2022 menjadi asesor Beban Kerja Dosen (BKD).

Email penulis; [sukardi.sentono19@gmail.com](mailto:sukardi.sentono19@gmail.com)



**Bachtiar Arif, S.P., M.M.**, Seorang dosen aktif dalam bidang Manajemen di Sekolah Tinggi Ekonomi Dan Bisnis Islam Global Mulia Cikarang Bekasi (STEBI Global Mulia Cikarang). Saya menyelesaikan pendidikan S1 di Institut Pertanian Bogor (IPB) dan melanjutkan studi program Magister Manajemen di Universitas Bhayangkara Jakarta Jaya di Jakarta dan sekarang sedang menyelesaikan program Doktor Studi

Islam di Universitas Islam Walisongo Semarang. Dalam karir mengajarnya, saya telah memberikan pengajaran dalam mata kuliah seperti Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Studi Kelayakan Bisnis dan Metodologi Penelitian. Selain sebagai dosen saya sekarang di amanahi sebagai Ketua Program Studi Ekonomi Syariah di STEBI Global Mulia Cikarang Bekasi, di samping itu saya juga aktif dalam penulisan karya ilmiah, yang mencerminkan dedikasi saya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan kontribusi terhadap literatur akademik. Komitmen saya terhadap pendidikan dan penelitian bertujuan untuk memajukan pemahaman dan praktik majemen yang baik, serta memberikan dampak positif bagi mahasiswa dan masyarakat luas.



**Gita Sartika, S.Pd., M.M.**

Lahir di Bandung, 13 Desember 1988. Anak Kedua dari bapak bernama Endang Rustandi dan ibu Yoyoh Sobariah Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Pasundan Bandung Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, kemudian melanjutkan program studi Magister Manajemen (S2) di Unversitas Pasundan

Bandung Program Studi Manajemen Pendidikan pada tahun 2015. untuk saat ini mengajar di STIE Miftahul Huda Subang Fakultas Ekonomi Bisnis, Program Studi Manajemen dengan mata kuliah berfokus pada bidang Ilmu Manajemen.

Email Penulis: [gitaadjoe2@gmail.com](mailto:gitaadjoe2@gmail.com)

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

**P**roduktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik.

Kelebihan buku ini memberikan gambaran perencanaan SDM untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan. Proses ini didasari oleh supply dan demand dalam konteks SDM perusahaan bermanfaat bagi perusahaan dalam berbagai hal, yaitu:

1. Membantu HR mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja dengan berbagai kualifikasi di kemudian hari.
2. HR bisa bekerja secara proaktif dalam menemukan kandidat yang sesuai.
3. Sesuai dengan tujuan masing-masing perusahaan, perencanaan SDM memungkinkan HR untuk mengidentifikasi, memilih, dan mengembangkan kompetensi atau tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Kekurangan buku ini adalah tidak membahas kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan yang tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau sehingga perlu ditekankan kembali bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka.

